

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDER İLETİŞİM TARZLARININ
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ERDEMLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ali DOĞANAY

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP

İSTANBUL – 2018

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Ali DOĞANAY
- TEZ DİLİ** : Türkçe
- TEZ ADI** : Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma
- ENSTİTÜ** : Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANA BİLİM DALI** : İşletme
- TEZ TÜRÜ** : Doktora Tezi
- TEZ TARİHİ** : 24.10.2018
- SAYFA SAYISI** : 247
- TEZ DANIŞMANI** : Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP
- DİZİN TERİMLERİ** : Lider İletişim Tarzları, Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Erdemlilik. Otel İşletmeleri
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışma kapsamında Lider İletişim Tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik ve iletişim, ikinci bölümünde örgütsel muhalefet, üçüncü bölümünde örgütsel erdemlilik ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturulmuş, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, beşinci bölümde ise araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde anket uygulanmış ve 851 kişiye ulaşılmıştır. Analiz kısmında doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi için AMOS 22,0 yazılımı; madde analizi, karşılaştırma ve ilişki testleri için SPSS 21,0 programları kullanılmıştır. Araştırmanın birinci modeline ilişkin sonuçlarda örgütsel erdemlilik algısının hem aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki etkisinde hem de gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Araştırmanın ikinci modeline ilişkin sonuçlarda ise örgütsel erdemlilik algısının hem pasif

iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu hem de gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ

: 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne

2. YK Ulusal Tez Merkezine

Ali DOĞANAY

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDER İLETİŞİM TARZLARININ
ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ERDEMLİLİĞİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ali DOĞANAY

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP

İSTANBUL – 2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ali DOĞANAY

24/10/2018



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ali DOĞANAY'ın Lider İletişim Tarzlarının Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin
Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından
İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Prof. Dr. Fevzi Rifat ORTAÇ

Üye _____
Doç. Dr. Yusuf Sait TÜRKAN

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP

Üye _____
(Danışman)
Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 2018

İmzası

Prof. Dr. Nezir KÖSE

Enstitü Müdürü

ÖZET

21. yüzyılın yoğun rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri için maddi sermaye yatırımının yanında entelektüel sermaye yatırımının da önemi artmıştır. Bu nedenle yetişmiş çalışanları işletmede tutabilmek için onlara ödenen ücret tek başına yeterli olmamakta; bunun dışında başka faktörler de önem kazanmaktadır. İyi insan ilişkileri kurabilmek, onların duygularını anlayabilmek ihtiyaçlarına cevap verebilmek her kademedeki lider/yöneticinin temel görevleri arasında olmalıdır. Her liderin farklı bir liderlik davranışı ve bunu gösterdiği bir iletişim tarzı bulunmaktadır. Çalışanların liderleriyle olan ilişkilerinde liderlerin iletişim tarzlarının çalışanların davranışlarını değiştirdiği düşünülmektedir. Örgütsel muhalefet konusun da temelde 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. Bu çalışmada lider iletişim tarzlarının 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 açılımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi için AMOS 22.0 yazılımı; madde analizi, karşılaştırma ve ilişki testleri için SPSS 21.0 programları kullanılmıştır. Kişiyeye ve işe yönelik değişkenlerin karşılaştırmalarında “t testi” ve “ANOVA” testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı bir farklılık tespit edildiğinde ise farkın neden kaynaklandığı “LSD Scheffe Post Hoc” testi ile belirlenmiştir. Ölçek ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikler ve korelasyon analizinde; örgüt liderlerinin aktif ve pasif iletişim tarzlarına ilişkin katılımcıların algı puanları “orta düzeyde”; açık muhalefet davranışının “orta düzeyde”; gizli muhalefet davranışının “düşük düzeyde” ve genel olarak örgütsel muhalefet davranışının “orta düzeyde” algılandığı görülmüştür. Örgütsel erdemliliğe ilişkin katılımcıların buldukları işletmeye yönelik örgütsel erdemlilik algısı ise “yüksek düzeyde” tespit edilmiştir. Araştırmanın birinci modeline ilişkin sonuçların analizinde örgütsel erdemlilik algısının hem aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki etkisinde hem de gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu görülmüştür. Araştırmanın ikinci modeline ilişkin sonuçlarda ise örgütsel erdemlilik algısının hem pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü, hem de pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

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

SUMMARY

In addition to the material capital investment for the survival of businesses in the 21st century's intense competitive environment, investment in intellectual capital has also increased. For this reason, the fee paid to keep trained employees in business is not enough; other factors are gaining importance. Being able to respond to the needs of building good human relationships and understanding their feelings should be among the basic tasks of the leader / manager at every stage. Each leader has a different leadership behavior and a communication style that shows it. In relation to employees' leaders, it is thought that the communication styles of the leaders change the behavior of the employees. It is thought that organizational dissent is mainly contributed to the operation of employees as a communication activity by expressing different opinions, ideas and suggestions. The concept of organizational virtuousness is expressed in terms of employees' well-being, tolerance, social development, moral goodness, and honesty. In this study, the regulatory role of organizational virtuousness in the organizational dissent influence of leading communication styles is examined. Research was carried out on 4 and 5 star hotel employees operating in Turkey. Explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, item analysis (item total correlation and Cronbach Alpha) were used for the reliability and validity of the scales in the analysis of data obtained from 851 employees. AMOS 22.0 software for confirmatory factor analysis and path analysis; SPSS 21.0 programs were used for substance analysis, comparison and correlation tests. The "t test" and "ANOVA" tests were used to compare the variables for the individual and the job. When a significant difference was detected in the ANOVA test, the cause of the difference was determined by the "LSD Scheffe Post Hoc" test. In descriptive statistics and correlation analysis of scale and sub-dimensions; participants' perception scores on the active and passive communication styles of organizational leaders are "moderate"; "moderate" of open dissent behavior; it has been seen that the behavior of the secret dissent is "at a low level" and the behavior of the organizational dissent in general is "moderate". Organizational virtuousness perceptions of the organizational virtuousness of the participants were found to be "at a high level". In analyzing the results of the study's first model, it was seen that organizational virtuousness perception has a regulatory role in both the influence of the active communication style on the open dissent and the influence on the secret dissent. In the conclusions of the second model of the study, it was determined that organizational virtuousness perception has a regulatory role in both the regulatory role of passive communication on the open dissent and the effect of passive communication on the hidden dissent.

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

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
EKLER LİSTESİ.....	XII
ÖNSÖZ	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
LİDERLİK VE İLETİŞİM.....	4
1.1. LİDERLİK.....	4
1.1.1. Liderlik Kuramları	11
1.1.1.1. Özellikler Kuramı	13
1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı	15
1.1.1.2.1. IOWA Üniversitesi Çalışmaları	16
1.1.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	17
1.1.1.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	18
1.1.1.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	19
1.1.1.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı	20
1.1.1.2.6. Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı	21
1.1.1.2.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı ..	22
1.1.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları	23
1.1.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	24
1.1.1.3.2. House'un Yol-Amaç Kuramı	26
1.1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	27
1.1.1.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı	29
1.1.1.3.5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Kuramı.....	30
1.2. LİDER İLETİŞİMİ.....	32
1.2.1. İletişimin Tanımı	39
1.2.2. İletişimin Özellikleri.....	44
1.2.3. Örgüt İçinde İletişimin İşlevleri.....	46

1.2.4. Lider İletişiminin Önemi	47
1.2.5. İletişimin Başarı Yolları	50
1.2.6. İletişimin Öğeleri	52
1.2.6.1. Kaynak	53
1.2.6.2. Kodlama	54
1.2.6.3. Mesaj	55
1.2.6.4. Kanal	56
1.2.6.5. Gürültü	57
1.2.6.6. Alıcı	58
1.2.6.7. Kodaçma	59
1.2.6.8. Geribildirim	60
1.2.7. İletişim Türleri	61
1.2.7.1. Bireysel İletişim	61
1.2.7.2. Toplumsal İletişim	62
1.2.7.3. Bireyler Arası İletişim	63
1.2.8. Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişim	65
1.2.8.1. Örgüt Kuramı	65
1.2.8.2. Örgüt	65
1.2.8.3. Örgüt İçi İletişim	69
1.2.8.4. Örgütsel İletişim Kanalları	72
1.2.8.4.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları	74
1.2.8.4.1.1. Dikey İletişim Kanalı	76
1.2.8.4.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	77
1.2.8.4.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	78
1.2.8.4.1.2. Yatay İletişim Kanalları	78
1.2.8.4.1.3. Çapraz İletişim Kanalı	79
1.2.8.4.2. Biçimsel Olmayan (İnformal İletişim) İletişim Kanalları	80
1.2.8.5. İletişim Sürecinin Temel Şekilleri	82
1.2.8.5.1. Sözlü İletişim	82
1.2.8.5.2. Sözsüz İletişim	84
1.2.8.5.3. Yazılı İletişim	85
1.2.8.6. İletişim Engelleri	86
1.2.8.6.1. Bireysel Faktörler	88
1.2.8.6.2. Fiziksel Faktörler	89
1.2.8.6.3. Semantik Faktörler	89

1.2.8.6.4. Zaman Baskısı	90
1.2.8.6.5. Algılama Eksikliği	90
1.2.9. Lider İletişim Tarzları	90
1.2.9.1. Arkadaş Canlısı (Friendly)	93
1.2.9.2. Etki Bırakan (Impression Leaving)	94
1.2.9.3. Rahat (Relaxed)	94
1.2.9.4. Tartışmacı (Contentious/Argumentative)	94
1.2.9.5. İlgili (Attentive)	95
1.2.9.6. Kesin (Precise)	95
1.2.9.7. Sözsüz İletişim Kuran (Animated/Expressive)	95
1.2.9.8. Dramatize Eden (Dramatic)	96
1.2.9.9. Açık (Open)	96
1.2.9.10. Baskın (Dominant)	96
1.2.9.11. İletişimci İmajı (Communicator Image)	97
1.3.10. Lider İletişimin Çalışanlara Yönelik Temel Görevleri	97
1.3.11. İletişim Tarzlarıyla İlgili Yapılan Çalışmalar	98
İKİNCİ BÖLÜM	100
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	100
2.1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET	100
2.1.1. Örgütsel Muhalefet Süreci	101
2.1.2. Örgütsel Muhalefetin Tanımı	102
2.1.3. Örgütsel Muhalefetin Önemi	105
2.1.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	108
2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri	111
2.2.1. Örtük Kontrol Kuramı	112
2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı	113
2.2.3. Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat Kuramı	114
2.3. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Değişkenler	117
2.3.1. Bireysel Değişkenler	117
2.3.2. İlişkisel Değişkenler	118
2.3.3. Örgütsel Değişkenler	119
2.4. Örgütsel Muhalefet Davranışları	121
2.4.1. Açıkça Belirtilmiş ya da Dikey Muhalefet (Articulated/Upward Dissent)	121
2.4.2. Yatay ya da Gizli Muhalefet (Lateral Dissent)	123
2.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent)	123
2.5. Whistleblowing	124
2.5.1. Whistleblower	128

2.5.2. Whistleblowingin Önemi.....	128
2.6. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları.....	129
2.7. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	131
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	133
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK.....	133
3.5. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK.....	133
3.1.1. Örgütsel Erdemlilik Tanımı (Örgütsel katılım, Organizasyonun Gelişimine Katkıda Bulunma).....	135
3.1.2. Örgütsel Erdemlilik Boyutları.....	138
3.1.3. İş Davranışları ve Görev Başarımı.....	140
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	140
3.2.1. Bireylerarası Vatandaşlık Davranışları.....	141
3.2.1.1. Özgecilik.....	142
3.2.1.2. Nezaket.....	142
3.2.2. Kurumsal Vatandaşlık Davranışları.....	142
3.2.2.1. Vicdanlılık.....	143
3.2.2.2. Centilmenlik.....	143
3.2.2.3. Sivil Erdem.....	143
3.3. Pozitif Örgütsel Davranış ve Örgütsel Erdemlilik.....	145
3.4. Örgütsel Erdemlilik Sonuçları.....	145
3.5. Örgütsel Erdemlilikle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	147
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	150
YÖNTEM.....	150
4.1. Araştırmanın Amacı.....	150
4.2. Araştırmanın Önemi.....	152
4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	154
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	155
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	156
4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	160
4.7. Veri Toplama Tekniği.....	166
4.8. Verilerin Analizi.....	168
4.8.1. İletişim Tarzları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	170
4.8.2. İletişim Tarzları Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	172
4.8.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	175
4.8.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin DFA sonuçları.....	176
4.8.5. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	178
4.8.6. Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin DFA sonuçları.....	180

BEŞİNCİ BÖLÜM	183
ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	183
5.1. Araştırmanın Bulguları	183
5.1.1. Demografik ve Betimsel Bulgular	183
5.1.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	183
5.1.1.2. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi	185
5.1.1.3. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Ait Bulguları	185
5.1.1.3.1. Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları	186
5.1.1.3.2. Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları	186
5.1.1.3.3. Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	187
5.1.1.3.4. Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları	188
5.1.1.3.5. Departmana Göre ANOVA Testi Sonuçları	190
5.1.1.3.6. Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları	191
5.1.1.3.7. İşletmedeki Görev Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	192
5.1.1.3.8. Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	193
5.1.1.3.9. Yıldız Sayısına Göre t Testi Sonuçları	195
5.1.1.3.10. İşletmenin Konumuna Göre t Testi Sonuçları	195
5.2. Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar (Moderatör Regresyon ve Yapısal Eşitlik Modellemesi)	196
5.2.1. Araştırmanın Birinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları	199
5.2.2. Araştırmanın İkinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları	202
SONUÇ VE ÖNERİLER	205
KAYNAKÇA	226
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

VD.	: VE DİĞERLERİ
PÖD	: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
KMO	: KAISER-MEYER-OLKIN
AİT	: AKTİF İLETİŞİM TARZLARI
PİT	: PASİF İLETİŞİM TARZLARI
DFA	: DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ
ÖEA	: ÖRGÜTSEL ERDEMİLİK ALGISI
AİTA	: AKTİF İLETİŞİM TARZLARI ALGISI
PİTA	: PASİF İLETİŞİM TARZLARI ALGISI
YEM	: YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
TABLO-1 ÖZELLİKLER KURAMINDA LİDERİN ÖZELLİKLERİ	15
TABLO-2 MCGREGOR'UN X VE Y KURAMI.....	21
TABLO-3 LİKERTİN SİSTEM 4 LİDERLİK KURAMI	22
TABLO-4 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI	74
TABLO-5 ÖRGÜTSEL MUHALEFET TETİKLİYİCİLERİ.....	110
TABLO-6 İŞTEKİ TATMİNSİZLİĞE KARŞI GÖSTERİLEN TEPKİLER.....	116
TABLO-7 WHİSTLEBLOWİNG 5K 1N ANALİZİ	127
TABLO-8 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK BOYUTLARI	139
TABLO-9 ERDEMLİLİKTE OLUMLU SAPMA.....	139
TABLO-10 TÜRKİYE'DEKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTEL, ODA VE YATAK SAYISI	161
TABLO-11 BÖLGELERİNE GÖRE 4 VE 5 YILDIZLI TURİZM BELGELİ OTEL İŞLETMELERİ SAYISI (2017)	165
TABLO-12 MODEL UYUM İNDEKSLERİ	169
TABLO-13 İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	171
TABLO-14 İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ MODEL UYUM İNDEKSLERİ	172
TABLO-15 İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ DFA VE MADDE ANALİZİ SONUÇLARI	174
TABLO-16 ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	176
TABLO-17 ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ MODEL UYUM İNDEKSLERİ.....	177
TABLO-18 ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ DFA VE MADDE ANALİZİ SONUÇLARI	178
TABLO-19 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ AÇIMLAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI.....	179
TABLO-20 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ MODEL UYUM İNDEKSLERİ.....	180
TABLO-21 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ DFA VE MADDE ANALİZİ SONUÇLARI	181
TABLO-22 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI	183
TABLO-23 ÖLÇEK VE ALT BOYUTLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ.....	185
TABLO-24 ÖLÇEK PUANLARININ CİNSİYETE GÖRE T TESTİ SONUÇLARI.....	186
TABLO-25 ÖLÇEK PUANLARININ MEDENİ DURUMA GÖRE T TESTİ SONUÇLARI	187
TABLO-26 ÖLÇEK PUANLARININ YAŞ GRUPLARINA GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	187

TABLO-27 ÖLÇEK PUANLARININ ÖĞRENİM DÜZEYİNE GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	188
TABLO-28 ÖLÇEK PUANLARININ DEPARTMANA GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI	190
TABLO-29 ÖLÇEK PUANLARININ POZİSYONA GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI	191
TABLO-30 ÖLÇEK PUANLARININ İŞLETMEDEKİ GÖREV SÜRESİNE GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	192
TABLO-31 ÖLÇEK PUANLARININ SEKTÖRDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİNE GÖRE ANOVA TESTİ SONUÇLARI.....	194
TABLO-32 ÖLÇEK PUANLARININ İŞLETMENİN YILDIZ SAYISINA GÖRE T TESTİ SONUÇLARI.....	195
TABLO-33 ÖLÇEK PUANLARININ İŞLETMENİN KONUMUNA GÖRE T TESTİ SONUÇLARI.....	196
TABLO-34 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	199
TABLO-35 ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ MODELİNE İLİŞKİN YOL ANALİZİ SONUÇLARI	199
TABLO-37 ARAŞTIRMANIN İKİNCİ MODELİNE İLİŞKİN YOL ANALİZİ SONUÇLARI .	202
TABLO-36 HİPOTEZLERİN TESTİ.....	204

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

ŞEKİL-1 LİDERLİKTE ÖZELLİKLER KURAMI	14
ŞEKİL-2 OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ARAŞTIRMALARI	18
ŞEKİL-3 MİCHİGAN ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMALARI	19
ŞEKİL-4 BLACK AND MOUTON'UN YÖNETİM TARZ MATRİKSİ	20
ŞEKİL-5 TANNENBAUM VE SCHMİDT'İN LİDERLİK DOĞRUSU KURAMI	23
ŞEKİL-6 FİEDLER'İN DURUMSALLIK MODELİ	25
ŞEKİL-7 YOL AMAÇ MODELİNİN ŞEMATİK AÇIKLAMASI	26
ŞEKİL-8 HERSEY VE BLANCHARD'IN DURUMSALLIK KURAMI	28
ŞEKİL-9 REDDİN'İN ÜÇ BOYUTLU LİDER ETKİNLİĞİ KURAMI	30
ŞEKİL-10 VROOM-YETTON LİDER DURUMSALLIK KURAMI	31
ŞEKİL-11 DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKEN VE DÜZENLEYİCİ ETKİ	157
ŞEKİL-12 ARAŞTIRMANIN MODELİ	158
ŞEKİL-13 İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ YAMAÇ BİRİKİNTİ GRAFİĞİ	170
ŞEKİL-14 İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ DFA DİYAGRAMI	173
ŞEKİL-15 ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ YAMAÇ BİRİKİNTİ GRAFİĞİ	175
ŞEKİL-16 ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ DFA DİYAGRAMI	177
ŞEKİL-17 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ YAMAÇ BİRİKİNTİ GRAFİĞİ	179
ŞEKİL-18 ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ DFA DİYAGRAMI	181
ŞEKİL-19 MODERATÖR MODEL	197
ŞEKİL-20 ARAŞTIRMA MODELİ	198
ŞEKİL-22 ARAŞTIRMANIN BİRİNCİ MODELİ	200
ŞEKİL-23 ARAŞTIRMANIN İKİNCİ MODELİ	202

EKLER LİSTESİ

EK-A : ANKET FORMU

EK-B : ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ



ÖNSÖZ

İşletmelerde lider/yönetici arasındaki ilişkilerin çalışanların verimlilik ve performansı üzerine yaptığı etkiler nedeniyle konu ile ilgili yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar ilgi çekici olmaktadır. İşletmelerde birçok yönetici çalışanları, neyin nasıl yapılacağı konusunda kendi isteği doğrultusunda yönlendirir. Unutulmaması gereken husus şudur ki etkili ve verimli bir çalışma ortamı samimi ve işbirlikçi bir ruh ile mümkündür. Önemli olan çalışanlara yapacakları görevleri ve ne zaman yapacakları konusunda tam bir yönlendirme yapabilmektir. Bu durum özellikle karmaşık ve verimliliğin önemli olduğu dönemlerde geçerliliğini arttırmaktadır. Bu özelliklere sahip olan iletişimci liderler, örgütlerini belirlenen hedeflere kolayca taşıyabilirler. Çünkü iletişimin, liderlerin başlıca işlerinden biridir ve lider örgütsel itibarın en kilit noktasıdır.

Bu nedenle yönetici çalışan ilişkilerinin sağlıklı yürütülmesi, onların icra ettiği faaliyetlerin koordinasyonu, iyi bir iletişim kurmayı gerekli kılmaktadır. Liderler varsa farklı fikirleri almak, çalışanların kararlara katılımlarını sağlamak için örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik kavramları üzerinde de önemle durmalıdırlar. Bu çalışmada örgütsel davranış konuları içinde önemli bir yere sahip bu üç kavrama farklı bir bakış açısı kazandırmak için geniş kapsamlı bir bilgiler okuyucuların istifadesine sunulmuştur.

Bu çalışmada bana bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle büyük destek veren birlikte çalışmaktan büyük onur duyduğum ve keyif aldığım, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP'e, değerli Hocalarım; Prof. Dr. İzzet Gümüş ve Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ'a çalışmalarım sırasında fikirleriyle bana yardımcı olan ve motive eden çalışma arkadaşlarım, dostlarım ve her zaman olduğu gibi büyük desteğini gördüğüm sevgili eşim Sinem'e, oğlum Mert Efe ve Çağan Aras'a teşekkürlerimi sunarım.

Ali DOĞANAY

GİRİŞ

Türkiye’de en dinamik sektörler arasında yer alan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde liderler ve çalışanların etkileşimleri esnasında kullandıkları iletişim tarzlarının çalışanların etkinlik, verimlilik ve performansları üzerinde önemli etkileri olduğu ve bunun da müşterilere sunulan hizmetin kalitesinde önemli bir paya sahip olduğu bilinmektedir. Otel işletmelerinin turizm sektörünün en aktif alanlarından biri olduğu bilinmektedir. Burada sunulan hizmetin kalitesi müşteri bağlılığı ve kar maksimizasyonunu etkilediğinden hizmetin en iyisinin sunulması amacıyla uygulanan politikalar bazen bir baskı unsuru haline dönüşebilmektedir. Burada liderlerin çalışanlarıyla etkileşimleri esnasında kullandıkları iletişim tarzı bu baskı unsurunun düzeyiyle doğrudan ilintili olmaktadır.¹

İş hayatında meydana gelen değişimler; bilhassa lider/yönetici iletişiminin, bir örgüt açısından ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunu bir kere daha ortaya çıkarmaktadır. Liderlerin etkili bir iletişim tarzı ortaya koyacağı yaklaşım; verimlilik, tükenmişlik, iş ve yaşam doyumu gibi önemli örgütsel çıktılarla da ilintilir. Liderlerin bu konuda daha fazla gayret sarf etmeleri ve iletişim konusunda kendilerini daima geliştirmeleri beklenmektedir.² Liderlik, başarılı insan iletişimini zorunlu kılmaktadır. İletişim ise hayatımızın her anında yer almaktadır. Bu durumda iletişim halindeyken daima stratejik düşünmek gerekmektedir. Çünkü her mesleğin öncelikle stratejik iletişimi yönetmeyi veya başarması gerekmektedir. Özellikle konu liderlik olduğunda çoğu zaman kitlelerin peşinden sürükleyen liderler için iletişim kendisini çok daha ön plana çıkarmaktadır. Liderler bakımından organizasyonda iletişimin önemini kavramadan, onunla ilgili detayları bilmeden bir başarıdan söz etmek zor görünmektedir. Dolayısıyla gerek iş gerekse sosyal yaşamda iletişimi yönetmeden hayatı yönetmek mümkün değildir. Özellikle örgüt içinde lider-yönetici çalışan ilişkisinde iletişimin güçlü olmasının belirlenen hedeflere ulaşmadaki önemi değerlendirildiğinde üzerinde çok düşünülmesi gereken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bir gerçek de şudur ki örgüt içinde ilişkiler daima bir düzen içinde yürümektedir. Zaman zaman liderler çalışanlarla, çalışanlar ise kendi aralarında iletişim problemleri yaşayabilmektedirler. Bu noktada çalışanların duygularını anlamak, sıkıntılarını gidermek, dolayısıyla onları işlerine ve örgütlerine daha bağlı hale getirebilmek için iletişim sistemini sağlıklı bir şekilde işletmek gerekmektedir.

¹ Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü, “İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2009, Cilt 20, Sayı 1, 7-24, s. 14.

² Erhan Eroğlu, *İletişimci Liderlik*, Lt, Konya, 2011, s.18.

Çalışanların sadece bir maliyet unsuru değil bir yatırım unsuru olduğu artık bir gerçektir. Çünkü para artık bir örgütte uzun süre kalabilmek için yeterli olmamakta insancıl uygulamaların da iş hayatına dâhil edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütler elindeki insan kaynağını mutlu etmenin hızlı bir değişimin ve rekabetin yaşandığı dünyamızda hayatta kalabilmek için ne kadar önemli olduğunu anlamış ve buna uygun politikalar geliştirmeye başlamışlardır.

Organizasyonların uygun niteliklere sahip olmaması durumunun birçok nedeni bulunmaktadır. Çalışan işe alınma sürecinde bir seçim aşamasından geçirilmekte ve işe başlatılmaktadır. Bunların bir kısmı başlangıçta örgüte uyum sağlamalarına rağmen zamanla bu uyumları bozulabilmektedir. Bu durum iş koşullarından ve kişilik yapısından kaynaklanabildiği gibi yönetsel bir takım problemlerden de kaynaklanabilmektedir. İş hayatında yaşanan bir takım olumsuzlar lider-yöneticilerle kurulan sağlıklı bir iletişim sayesinde çoğu zaman önemli problemlere dönüşmeden aşılabilmektedir. Bu da çalışanlarla kurulan iletişimin örgüt içinde önemini ortaya çıkarmaktadır.³

Örgütsel muhalefet bir iletişim faaliyeti olarak örgütsel davranış konuları arasında önemli bir kavramdır. Örgütsel demokrasinin gelişmesine önemli katkıları olan örgütsel muhalefet kavramı çalışanların görüş, fikir ve hoşnut olmadıkları durumları dile getirmeleri örgütsel performansa ve örgütün devamlılığına önemli katkılar yapmaktadır. Bu sürekliliğini sağlayabilmek için bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen, değişim ve dönüşüme karşı daha hassas, düşündüğünü açık bir biçimde ortaya koyabilen, çalışma arkadaşlarının değerlerini ve inançlarını savunabilecek bireylere gereksinim duyulmaktadır. Lider-yöneticilerin piyasanın çok hızlı değişen yapısına uygun cevap vermek, doğru karar almak ve sorunları çözebilmesi için çalışanlarından gelecek bilgilere ihtiyaç duyduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Bu bilgiler sadece yöneticilerin hoşuna gidecek bilgiler olmayabilir. Bunlar yeni düşünceler, fikirler olabileceği gibi hoşnutsuzluklar ve zıt düşünceler de olabilir. Bunlarda örgüt için çok önemlidir. Çünkü bunlar örgütün demokratikleşmesi için büyük rol oynamakta, sorunların tespit edilmesi ve çözümlerin üretilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve organizasyonun gelişmesine katkı yapmaktadır.⁴

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı organizasyonlarda düşüncelerin serbest bir şekilde ifade edildiği ortamlara ihtiyaç duyulmakta ve bu durum örgütsel muhalefetin önemini arttırmaktadır. Örgütsel muhalefet davranışlarını doğru bir biçimde yöneten liderler bu

³ Hayati Odabaşı, **360 Derece İletişim**, Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2009, s. 164-165.

⁴ Ayşe Begüm Ötken ve Tuna Cenkçi, "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Öneri**, 2013, 41-51, s.41.

değişimlere örgütlerini daha hızlı adapte etmekte ve rekabet ortamında avantaj kazanabilmektedir. Örgütsel muhalefetin bu yönünü ortaya çıkarması bakımından çalışmamız önem taşımaktadır.

İstenilen niteliklerde insan kaynağını yönetmek birçok organizasyonun her zaman bulamadığı bir imkândır. Bu bağlamda örgütsel erdemlilik konusu üzerinde durulması gerekmektedir. Örgütsel erdemlilik pozitif örgütsel davranışın yeni sayılabilecek konularından biridir. Örgütsel erdemlilik, organizasyon çalışanlarının hoşgörülü, dürüst, iyilik ve gelişim ile ahlaki iyilik sahibi olmalarını onların örgüt kültürünün bir parçası olmalarını sağlamaktadır. Örgütsel erdemlilik örgütün itibar, başarı ve imajıyla ilişkili olması nedeniyle çok önemli bir kavramdır. Günlük yaşamda sık sık duyduğumuz rüşvet, skandal ve bunun gibi istenmeyen durumlara daha çok örgütsel erdemlilik davranışlarının az görüldüğü organizasyonlarda rastlanmaktadır. Bu tür olumsuz davranışları sergileyen çalışanların olduğu örgütlerde doğal olarak örgütün itibarı düşmekte ve çöküşü hızlandırmaktadır. Bu bakımdan Örgütsel Erdemlilik kavramının üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir.⁵

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde lider ile üye arasındaki iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve bu etkide örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün ampirik bir araştırma ile incelenmesi ve bunun sonuçlarının örgütsel etkinlik ve verimlilik bakımından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile liderlerin iletişim tarzı çalışanların bakış açısından değerlendirilecektir. Literatürde otel işletmelerinde çalışanların bakış açısından liderlerin iletişim tarzlarının incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca lider ile çalışanlar arasındaki farklı iletişim algısının çalışanların davranışlarını değiştirip; şekillendirebileceği değerlendirilerek önemi ve hakkındaki araştırmaların her geçen gün arttığı örgütsel muhalefet kavramı ifade edilmeye çalışılmıştır. Son olarak lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin aracılık rolü merak edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünü ortaya koymaktır. Yapılan bu araştırmanın sonuçları insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler için liderlik, iletişim, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik konusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir. Ayrıca işgücü temininde iletişim yeteneği güçlü, kişilik özelliklerine göre düşüncelerini ifade edebilen ve hoşgörülü, dürüst, iyilik sahibi insanlar seçimine özen gösterileceği düşünülmektedir.

⁵ Turhan Erkmen ve Emel Esen, "Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Business And Economics Research Journal*, 2012, 107-121, s.108-110.

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE İLETİŞİM KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK

Organizasyonlarda çalışanların daha iyi yapmaları yönünde teşvik edilmeleri noktasında liderin çok önemli bir rolü vardır.⁶ Bu nedenle modern örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek ve çevresindeki hızlı değişime ayak uydurabilmek için bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen, daha hassas, fikir ve görüşlerini açık bir biçimde ifade edebilen, kendisi ve ekip arkadaşlarının inanç ve değerlerini savunabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgüt için değerli insan kaynağını elinde bulunduran liderler rakiplerine karşı daha avantajlı olmanın yolunun çalışanlarını mutlu etmekten geçtiğini anlamış ve daha insancıl politikalar benimsemeye başlamışlardır.⁷ Bu politikaların çalışanların performansı üzerinde görülen olumlu etkilerinin örgütün etkinlik ve verimliliğini artırması liderliği daha önemli bir noktaya taşımaktadır.

Globalleşen dünya beraberinde hızlı değişimi ve yoğun rekabeti de getirmektedir. Bu durum liderlik kavramına da eskisinden daha çok önem kazandırmıştır. Liderlerin ortaya koydukları davranışlar ve bu konudaki başarılar etkiledikleri grupların başarısını da beraberinde getirmektedir. Liderler hangi alanda faaliyet gösterirlerse gösterebilirler; geçmişte büyük başarılar göstermiş olsalar bile uygulamalarını yeniliklere uyumlu hale getirmeden ya da yeniliklere bizzat öncülük etmeden, risk almadan, fark yaratmadan zorlu rekabet ortamında hayatta kalmaları mümkün görünmemektedir.⁸ Diğer bir ifadeyle yeni rekabet koşullarına uyabilen işletmeler varlıklarını sürdürecektir bu koşullara uyum sağlayamayan organizasyonlar ise yaşamlarını sürdüremeyeceklerdir.⁹

Liderlik özellikle yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanlarında hiçbir zaman önemini kaybetmemiş bir kavramdır.¹⁰ Bunun en önemli sebeplerinden birisinin liderliğin yaşayan bir kavram olarak görülmesi olduğu söylenebilir. Çünkü liderler toplum içinde ve medyada en az ürün ve hizmetler kadar önemlidir. Liderlerin buldukları organizasyonlarda çalışanları örgütün gönüllü elçileri olarak görmeleri ve onların bu örgütte

⁶ Mahmut Akbolat vd., "Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü", *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 2017; 5(2): 71-87, s. 74.

⁷ Maria Vakola and Dimitris Bouradas, "Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 2005, 441-458, s. 441.

⁸ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, 73-84, s. 73-82.

⁹ Alp Par, Satış Yöneticilerinin Liderlik Ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s.1 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

¹⁰ Adnan Ceylan vd., "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, 2005, 32-42, s. 33.

çalışmaya istekli halde olmaları gibi iş sonuçları lider ile çalışanlar arasındaki iletişimle doğrudan ilişkilidir. ABD ve İngiltere’de yapılan araştırmalar da liderin tek başına organizasyonun itibarına etkisinin %50 düzeyinde olduğunu göstermiştir.¹¹ Lidere duyulan güven, pozitif örgütsel tutum ve davranışların temel belirleyicilerinden biri olduğu söylenebilir.¹² Tek bir faktörün bile bir örgütün başarısında bu kadar önemli olması bir örgütte yöneticilerin liderlik vasıflarının geliştirilmesi için yapması gerekenler konusunda daha çok düşünülmesini zorunlu kılmaktadır.

Liderlik insanlık tarihi kadar eski ve yaşayan bir kavram olmasına rağmen bilime ancak 1920’li yılların başlarında konu olabilmıştır. Günümüze kadar bu kavram üzerinde birçok araştırma yapılmış ve çok sayıda tanım geliştirilmiştir. Bu araştırmaların sayısı 5000’nin¹³ üzerinde olup 400’ün¹⁴ üzerinde de farklı tanımlama yapılmıştır. Bugüne kadar çalışmaların sayısında artış olmasına, liderlerin rollerinin değişmesine,¹⁵ yeni tanımlar yapılmasına rağmen araştırmacılar tarafından üzerinde uzlaşma sağlanan bir tanım bulunmamaktadır.¹⁶

Araştırmaların sayısının her geçen gün daha da artacağı bununla birlikte tanımların sayısının da çoğalacağı görünmektedir. Bu sayının artmasında birçok faktörün etkili olduğu söylenebilir. Bu durumun temelinde bulunan en önemli faktörün liderliğin; lider, izleyenler ve koşullardan oluşan karmaşık bir yapıya sahip olması yatmaktadır.¹⁷

Bireylerde liderlik doğuştan bir özellik mi yoksa sonradan kazanılan bir beceriler bütünü mü olduğu hala tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir. Yönetim bilimcilerin bir kısmı liderliğin öğrenilmek zorunda olunan ve öğrenilebilir bir yetenek olduğunu ifade ederken; diğer bir kesim liderliği bir karakter olarak kabul etmekte ve doğuştan kazanıldığını öne sürmektedir. Liderlik birtakım özelliklerini doğuştan gerektirmekle birlikte çocukluk döneminde alınan iyi bir eğitim, yaşam boyunca yapılan hatalar, iş yaşamında karşılaşılan zorluklar liderliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle liderlik tamamıyla doğuştan gelen bir yetenek

¹¹ Bpr Danışmanlık Web Sitesi, Liderlik İletişimi, <http://www.bprtanim.com.tr/liderlik-iletisimi.php> (Erişim Tarihi: 11.01.2017)

¹² Mehmet Ankök, Etik Liderlik Ve Tükenmişliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2017, s. 2 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

¹³ Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.3.

¹⁴ Stuart Crainer, *Have The Corporate Superheroes Had Their Day?*, *Professional Manager*, 1995, p. 8–12.

¹⁵ Robert Kreitner and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 5th ed., McGraw-Hill, New York, 2001, p. 139.

¹⁶ Bernard Bass vd., *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press: New York, 1990, s. 18.

¹⁷ Richard Hughes, *Leadership*, McGraw Hill, NewYork, 1999. s. 9.

olarak düşünülmemelidir.¹⁸ Liderliğin etimolojik özellikleri ve tanımlarına ilişkin bilgiler aşağıda ifade edilmiştir.

Etimolojik olarak liderlik etmek (lead); lider (leader) ve liderlik (leadership) sözcüklerinin Anglo-Sakson kökü olan “yol” ya da “yön” anlamlarına gelen “lead” sözcüğüdür. Lider kelimesinin diğer bazı dillerde de yazılışları İngilizce’de olduğu gibi Almanca (leither), Flemenkce (leider), İskandinavca (leadar)’da da benzerlik göstermektedir. Yunancada lider sözcüğünü “hegemon”, Romalılar da ise “dux” sözcüğü karşılamakta ve bu sözcüğün “yol” ya da ‘seyehat” anlamlarına geldiği görülmektedir.¹⁹

Lider sözcüğü ilk defa Samuel Johnson tarafından 1755’te hazırlanan İngilizce sözlükte“ önde gelen kimse, kumandan, kaptan” anlamlarıyla yer almıştır. Liderlik sözcüğüne ise ilk defa 1828’de Webster Amerikan Sözlüğünde rastlanmıştır ve “liderin durumu, koşulları” anlamlarıyla yer almıştır. Liderlik sözcüğü Oxford İngilizce Sözlüğü’nde ilk defa 1976 yılı baskısında yer almış ve “gruba ait insana liderlik etmek ve bir konuda başkalarını etkilemek” anlamlarıyla tanımlanmıştır.²⁰

Dilimizde ise lider (leader) sözcüğünü ‘önder’ kelimesi karşılamaktadır. Ancak lider kelimesi dilimize yerleştiği için yapılan araştırmalarda önder kelimesinin pek kullanılmadığı görülmektedir.²¹ Liderlik kavramını kesin, kapsamlı, açık ve net bir biçimde tanımlamanın güç olduğu daha önce ifade edilmişti. Çünkü bu kavramın hem aldatan hem de kaygan bir özelliğinin olduğu düşünülmektedir.²² Liderliğin bu özelliğinin her koşulda uygulanacak tek bir liderlik biçiminin olmayacağı görüşü ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Güney (2013) liderliği sözlük anlamıyla “yöneten, sürükleyen, önde giden” biçiminde ifade etmekte ancak; yalnızca sözlükteki bu dar anlamlarıyla incelenecek olduğunda “liderlik ve lider” kavramlarının iyi tanımlanmış olmayacağını düşünmektedir. Çünkü liderin; sadece gruplara, toplumlara liderlik eden kişi olarak değil, aynı zamanda geniş insan kitlelerine amaç ve hedef gösteren kişi olarak düşünülmesi gerekmektedir.²³ Buradan liderliğin sözlük anlamından çok daha zengin bir tanım ve anlama sahip olduğu görülmektedir.²⁴ Bu zengin

¹⁸ Joseph Boyett and Jimmie Boyett, *The Guru Guide: The Best Ideas Of The Top Management Thinkers*, John Wiley and Sons, Inc., Canada, 1998, p. 39-44.

¹⁹ John Aldair, *Kısırtıcı Liderlik*, Alteo Yayınları., İstanbul, 2005, s. 66.

²⁰ Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York, 1993, s. 38-42.

²¹ Hasan İbicioğlu vd., “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 1-23, s.3.

²² Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Çev. Vedat Üner Rota Yayın, İstanbul 1993, s.17.

²³ Salih Güney, *Davranış Bilimleri*, Nobel, Ankara, 2013, s.3 75.

²⁴ *Nawal War Collage Review*, Winter, Volume 67, Number 1, 2014. s. 135.

kavram her dönemde araştırmacıların ilgisini çekmiş ve çalışmalarına konu olmuştur. Tarihsel süreçte liderlik için yapılan tanımlardan bir kısmı şu şekilde sıralanabilir.

- Liderlik, lider ile her bir üye arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.²⁵
- Liderlik, tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir.²⁶
- Liderlik “görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetmekle ilgilidir.”²⁷
- Liderlik bir grubun problem çözme ya da amaçlarına ulaşma becerilerini sağlayacak ve geliştirecek bir şekilde grup üyelerinin etkileşimini sağlama yeteneğidir.²⁸
- Liderlik insanları motive etmek ve onları yönlendirmek için duygusal bağlar kurmakla ilgili bir süreçtir.²⁹
- Liderlik, çeşitli koşullarda, önceden belirlenmiş kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları, bu amaçla yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmıştır.³⁰
- Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumudur.³¹
- Liderlik, herhangi bir gruba sorun çözme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek, grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneğidir.³²
- Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayalı ikisinin de değişiminde ve gelişiminde etkili olan, onların motivasyonunu ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir.³³

²⁵ George B. Grean, *Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago, 1976, p. 227.

²⁶ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1998, p. 413.

²⁷ Warren Bennis ve Burt Nanus, *Leaders: The Strategies For Taking Chance*, Harper and Row: New York, 1985, p. 56.

²⁸ Bass vd., a.g.e., s. 18.

²⁹ Linda A. Hill, *Parlak Elemanları Geliştirmek*, Harvard Business Review “Liderden Lidere”, Çev. Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Mess Yayınları: İstanbul, 1999, s. 210.

³⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 2001, s. 625.

³¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları: İstanbul, 2000, s. 427.

³² Tunç Demirebilek, “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt 5 (1), 22-37, s. 23.

³³ Thomas W. Kent, Leading and Managing: It takes Two to Tango, *Management Decision*, Vol: 43, 1010-1017, 2005, p. 1011.

- Liderlik, insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir.³⁴
- Liderlik insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etmektir.³⁵
- Liderlik, herkesin öğrenebileceği somut temellere dayanan, kurumları ve insan gruplarını kar getirebilecek ya da hedefe götürebilecek biçimde yönlendirmenize yardımcı olan, tanımlanamayan bir beceridir.³⁶
- Liderlik, ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişkidir.³⁷

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.³⁸ Liderlik hakkında yukarıda verilen tanımların tarihsel dönemlere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Araştırmacılar liderlikle ilgili araştırmalarda liderliğe ait tanımlamalar yaparlarken genellikle içinde buldukları zamanın koşullarına ve kendi bakış açılarına göre ifadeler kullanmışlardır. En temel anlamıyla liderliğin, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreç olduğu söylenebilir.³⁹

Liderlik alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde bunların 1920 ile 1950 yılları arasındaki süreçte liderliğin özellikleri, 1950 ile 1960 yılları arasında ise liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. 1960 ile 1970 yılları arasındaki süreçte çevre koşullarının liderlik üzerindeki etkileri, 1970-1980 yılları arasında liderlerin sahip oldukları sembolik roller, 1980 ile 1990 yılları arasında ise liderlerin sahip oldukları özellikler ve davranışlar incelenmiştir. 1990 yılından itibaren ise araştırmaların liderliğin kültürlerarası değişimler üzerinde gerçekleştiği görülmektedir.⁴⁰ Yapılan araştırmaların sayısı ve liderliğe verilen önem ne kadar büyük olursa olsun liderlik her zaman “kara kutu” veya açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır. İnsan performansı üzerinde muazzam etkisi bulunan liderlik kavramının doğasında bulunan birçok güçlüğe rağmen araştırmacılar tarafından tanımlanmasına büyük gayret sarf edilmiştir.⁴¹

³⁴ James McGrigor Burns, *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York, 1978, s. 425.

³⁵ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın, İstanbul, 1988, s. 141.

³⁶ Walter J. Wadsworth, *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*, Çev. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 8.

³⁷ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yön Ajans, İstanbul, 1987, s. 392.

³⁸ Peter G. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası, İstanbul, 1993, s. 139.

³⁹ İsmail Efil, *Yönetim ve Organizasyon*, Ekin Yayınları, Bursa, 1997, s. 7.

⁴⁰ Abdülkadir Akgündüz, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 2001, 73.

⁴¹ Stephen Kerr, *Organization Rewards, Practical, Cost-Neutral Alternatives That You May Know, but Don't Practice, Organizational Dynamics*, 1999, p. 68.

İnsanın yaradılışından günümüze kadar bazı insanlar diğer insanları her zaman etkilemiş ve onlara üstünlük sağlayarak büyük insan kitlelerini peşlerinden sürüklemeyi başarmışlardır. Tarihsel süreçte bu kişiler insanları bazen başarıya taşımışlar bazen de onları başarısızlığa sürüklemiştir. Günümüzde de geçmiştekine benzer biçimde kişiler davranış ve fikirleriyle içinde buldukları çağın şekillenmesine katkı yapmaktadırlar. İçinde buldukları toplumu oluşturan bireyler bu özelliğe sahip kişileri birer kahraman olarak nitelendirmekte ve saygı göstermektedirler. İnsanlık tarihi boyunca bireyleri etkileyen ve onları bir araya getirerek örgütleyen bir lidere de daima ihtiyaç duyulmuştur. İnsanları sevk ve idare eden belirlenen hedeflere yönlendiren liderlerin toplumu oluşturan bireyler üstündeki etkisi inkâr edilemez bir gerçektir. Bu etkileme gücü geçerliliğini günümüzdeki örgütler için de sürdürmektedir.⁴² Çünkü günümüzde büyük bir rekabet ortamı bulunmakta örgütler arası bu durum iyi yönetilebilir bir süreç gerektirmektedir.

Dünya büyük bir hızla değişmektedir. İnsanların kullanımına sunmak üzere mal ve hizmet üretmek gibi görevler üstlenen organizasyonların bu dinamik ortama uyum sağlaması kaçınılmaz olmaktadır. Başta yapılanma olmak üzere organizasyonlarda birçok alanda yeniliğe ve değişime başvurulmaktadır. Bunun sebepleri arasında küreselleşme, insan hakları, çalışanlara ait haklar bakımından farkındalığın artması, iletişim biçimleri, teknolojiye gelişmelerle işletmelerden beklentiler ve talep değişimleri gibi faktörler yer almaktadır.⁴³

Küreselleşmenin etkisiyle değişen dünyada siyasi ve ekonomik ilişkilerin karmaşıklığı liderliği gün geçtikçe zorlaşan bir kavram haline getirmektedir. Çalışanların yaşam biçimleri, tutumları, sayıları değişen dünyayla birlikte geçen yıllara göre farklılıklar ve değişimler göstermektedir. Bu farklılıklar liderlerin etkileşimde bulunduğu kitlelerle iletişimlerini güçleştirmekte ve liderlik tarzlarını ve liderlerin iletişim biçimlerini yeni nitelik, yöntem ve vasıflarla çağa uygun hale getirmelerini gerektirmiştir.⁴⁴

Bir organizasyonda lider veya yönetici olmak görüldüğü kadar zevkli ve kolay bir iş değildir. Hatta günümüzde çok sayıda zor ve karmaşık kararlar almak durumunda olması ve bu esnada karşı karşıya kaldığı baskılar sebebiyle en çok stres yaşatan meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü karşılaşılan sorunlar çok yönlü, çeşitli ve karmaşık olmaktadır. Örgüt çalışanlarının işletmenin fonksiyonları olan üretim, finans, pazarlama, muhasebe gibi

⁴² Güney, a.g.e., s. 374.

⁴³ Bilge Sözen Şahne ve Sevgi Şar, "Liderlik Kavramının Tarihçesi Ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2015, 109-115, s. 109.

⁴⁴ Susan Bloch ve Philip Whitele, *Kusursuz Liderlik*, Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, 2003, İstanbul, s. 34.

konularla ilgili teknik bilgiye sahip olmak gibi sorumlulukları vardır. Ancak yöneticiler açısından en önemli ve zor olan konu çalışanlara ait sorunları ve çalışanları anlamaktır. Liderlerin bunu gerçekleştirebilmesinin ön koşulu ise çalışanların iş ortamını, kurdukları ilişkileri ve onların kişilik yapılarını bilmek ve onları iyi tanımaktır. Liderler bu süreci iyi yönetebildiği sürece işlerini kolaylaştırabilecektir.⁴⁵ Bu süreci yönetebilmek ise ancak yöneticilerin çalışanlarıyla etkili bir iletişim kurmasıyla mümkün olabilir. Yöneticilerin ne iş yaptığı konusunda yapılan birçok çalışmanın ulaştığı sonuca göre ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin “temelde aynı olduğu” sadece rollerin ve kapsamının değiştiği, yöneticinin işinin “programlanmış olmadığı” sözlü iletişim ile sezgilerin çok önemli rol oynadığı görülmektedir. Aynı zamanda liderin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü olduğu görülmektedir.⁴⁶ Bu durum ise çalışanlarla kurulacak sağlıklı bir iletişim kanalıyla gerçekleşebilecektir.

Başarılı bir örgüt inşa etmek güven, açık iletişime sahip ve katılımı vurgulayan bir liderlik gerektirmektedir. Başarılı ve etkileyici liderlerin bu özellikleri onların sadece geleneksel yönetim ve kontrol metotlarından gelmemektedir. Liderin almış olduğu eğitimler ve yetenekleri, izleyenlerine yaptıkları danışmanlık onların yüksek standartlı performanslara ulaşmasında büyük etkiye sahiptir.⁴⁷

Çalışanlar üzerinde bu etkiyi yaratabilmek için liderin değişim ile başa çıkabilmesi gerekmektedir. Çünkü liderlik gelecek vizyonunu geliştirerek yön çizmekte sonra çalışanların bu vizyonu ile iletişim kurmasını ve engelleri aşmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda liderlik amaçların ve vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileme yeteneğine sahiptir.⁴⁸ Liderliğe ait verilen bu bilgilerden sonra liderlik süreci aşağıda verilen eşitlikle ifade edilebilir.⁴⁹

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Liderlik en temel anlamıyla lider ve izleyenler arasındaki bağı ve etkileşimi ifade etmekte⁵⁰ ve bir organizasyonda çalışanların yöneticilerinin yapılmasını istediği faaliyetleri yapmalarını sağlamaktadır. Etkili bir lider çevresindekileri ellerinden gelen bütün gayreti sarf

⁴⁵ Ayşe Çiğdem Kirel ve Ozan Ağlargoç *Örgütsel Davranış*, (ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013, s.16.

⁴⁶ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmenkitabevi, İstanbul, 2014, s.132.

⁴⁷ ACAS Teamwork: *Success Through People Advisory Booklet*, ACAS, 2007, s. 31.

⁴⁸ Stephen P. Robbins ve Timotly A. Judge, *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel, İstanbul, 2012. s. 376.

⁴⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta, İstanbul, 2013, s. 574.

⁵⁰ Francis J. Yammarino and Fred Dansereau, *Multi-level Issues In Organizational Behavior and Leadership, Outstanding Leadership, Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leadership: An Examination Of Multi-Level Influences On Emergence And Performance*, Abstract Vol. 8, 2009, p. 89.

ederek, yapılacak işin en iyisini yapmaları için motive edebilen kişidir. Daha önce de ifade edildiği gibi liderlik vasfı bir kişi de doğuştan bulanabileceği gibi bu özellik sonradan da öğrenilebilir.⁵¹

Liderlik denilince akla genellikle üst kademedeki yürütülen faaliyetler gelmektedir. Bir organizasyonda çalışanların sayısı, belirlenen amaçlar, içinde bulunulan koşullar farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar liderliği ortadan kaldırmamaktadır. Liderlik örgütün her kademesi için düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle liderlik bir genel müdür için düşünüleceği gibi bir ustabaşı içinde düşünülebilir.⁵²

Burada önemli olan üyeleri etkileme işidir.⁵³ Çünkü liderlerin göstermiş olduğu davranışlar ve ulaştığı başarılar, etkiledikleri üyelerin başarısı üzerinde de önemli ölçüde değişiklik yaratmaktadır.⁵⁴ Bir örgütte tek başına ne bir lider ne de çalışanlar başarıya ulaşabilir. Bireysel başarı, takımdaşlık duygusunun eksikliği başarıyı önemli ölçüde etkileyebilir. Burada bir ekip ruhuyla belirlenen hedeflere ulaşılmalıdır. Ekip ruhuyla elde edilen başarılar ise örgütün itibarı için önem teşkil etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütün başarısı örgütsel itibar için önemlidir. Örgütsel itibar bir organizasyonun en kıymetli varlıklarından birisidir. Lidere ait imaj ve itibar daha öncede ifade edildiği gibi örgütsel itibarın neredeyse yarısını oluşturur. Lider ve üst yönetimin farkındalık, bilinç ve iletişim becerilerinin gelişimi bu nedenle çok önemlidir. Örgütsel yaşamda lider, örgütün sözcülüğünü üstlenmiş ve rol model olarak tanınan kişidir. Kimi liderler başarılıyken kimileri de başarısız olmaktadır. Liderlikte başarılı olmanın anahtarı liderin sahip olduğu beceri ve niteliklerde aranmalıdır.⁵⁵ Lider ve liderliğe ait bilgiler genel olarak yukarıda verilmiştir. Aşağıda ise liderliğe ait kuramlar yer almaktadır.

1.1.1. Liderlik Kuramları

Kuram çoğu kez karmaşık, gereksiz, fazla akademik, anlaşılmaz pratikte karşılığı bulunmayan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Kurt Lewin'in de özlü sözünde ifade ettiği gibi "iyi bir teoriden daha pratik hiçbir şey yoktur." O halde kuramın uygulamada ne işe yaradığını, hayatı nasıl etkilediğini incelemek gerekir. İnsanın yaşamının en temel amacı varlığını devam ettirmektir. Bu nedenle yaşadığı dünyayı tanımak, geleceğe dair öngörülerde

⁵¹ Brad Lee Thombsen, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev. Vedat. D. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.133.

⁵² Koçel, a.g.e., 424.

⁵³ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 454.

⁵⁴ Bakan ve Büyükbeşe, a.g.e., s. 73.

⁵⁵ Timepr İnternet Sitesi, Stratejik Lider İletişimi, <http://www.timepr.com/stratejik-lider-iletisimi/> (Erişim Tarihi: 24.01.2016).

bulunmak ve ona dair planlar yapmak durumundadır. Bunu yapabilmek için ise birçok çevresel faktöre ait bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde olayların ne şekilde ve hangi durumda gerçekleştiği yeniden nasıl ve ne zaman tekrarlayacağı önceden kestirilebilir.⁵⁶ Liderlikle ilgili olarak da bilim insanlarının kuramlar ortaya konmuş süreç içerisinde üzerine yenileri ilave edilmiştir.

Liderlik üzerine birçok kapsamlı araştırma yapılmış bir alandır.⁵⁷ Hatta günümüzde liderliğin akademik psikolojinin bir alt kümesini oluşturacak derecede psikolojikleştirildiği bile söylenebilir.⁵⁸ Çünkü iş hayatında rakiplere karşı avantaj yaratmanın temel kaynağı olarak görülen⁵⁹ liderlik insanları daima etkileyen bir konu olmuştur. Kendisini bu kadar etkileyen bir konu araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan incelendiği ve üzerinde birçok çalışma yapıldığı, kaynaklardan anlaşılmalıdır. Bu çalışmalar neticesinde liderlerin ortaya çıkması ve onların özellikleri ile ilgili birçok kuram ve model geliştirilmiştir. Liderlik üzerinde en çok çalışma yapılan; buna karşın en az anlaşılan konudur.⁶⁰

Bu konuyu daha da açık hale getirmek amacıyla araştırmacılar ilk ciddi anlamdaki çalışmalarını 1900'lü yıllardan sonra yapmaya başlamış ve 1927'den sonra bu kavramın önemi daha fazla anlaşılmaya başlanmıştır. 1941 ile 1944 yılları arasında yapılan çalışmaların miktarında dikkate değer artışlar olmuştur.⁶¹

Bu tarihler arasında yapılmış araştırmaların önemli bir kısmı askeri alanlarla ilgili olmuştur. Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar liderlik kavramıyla ilgili konunun anlaşılmasında gerçek ve önemli bir değişikliğe neden olmuştur. Bu dönemden sonra yapılan çalışmaların amacı konunun daha iyi anlaşılmasına yöneliktir.⁶²

Liderlikle ilgili literatürde alana ait araştırmalar incelendiğinde Özellikler Kuramı, Davranışsal Kuram ve Durumsallık Kuramı olmak üzere üç farklı kuramla karşılaşılmaktadır.⁶³ Bu süreçte yaklaşık elli yıl kadar önce özellikler kuramı etkinken, bu

⁵⁶ Deniz Taşçı ve Erkan Erdemir (ed.), *Örgüt Kuramı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013, s.4-5.

⁵⁷ Robert Duncan, *What's the Right Organization Structure?* Organizational Dynamics, 1979, p. 59.

⁵⁸ Christopher Hodgkinson, *Yönetim Felsefesi*, Çev. İbrahim Anil ve Binali Doğan, Beta, İstanbul, 2008, s.107.

⁵⁹ David V. Day, *Leadership Development: A Review in Context*, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 2000, s. 581.

⁶⁰ *Liderlik Sanatı*, Karizma Dergisi, Eylül 1984, s.16.

⁶¹ * 1941-1944 yılları arasında yaşanan II. Dünya Savaşının en kanlı dönemlerinde savaşın seyrini değiştiren askeri liderlerin vermiş olduğu kararların bilim insanlarının dikkatini daha fazla çektiği ve bu kişiler üzerine odaklandıkları değerlendirilmektedir.

⁶² Güney, a.g.e., 374.

⁶³ Tamer Bolat, *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Detay, 2008, s.7.

kuram yerini sırasıyla davranışsal, sonrasında ise durumsal kurama terk etmiştir.⁶⁴ Aşağıda bu kuramların detaylarına yer verilecektir.

1.1.1.1. Özellikler Kuramı

Liderlik kuramlarından ilki *Özellikler Kuramı*'dir. Bu yaklaşımda liderlerin sahip olduğu özellikler belirlenmeye çalışılmıştır.⁶⁵ Bu varsayıma göre lider olarak doğulmaktadır. Diğer bir ifadeyle liderlik doğuştan gelen ve lideri diğerlerinden ayıran belirli kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Bu kurama "Büyük Adamları Kuramı" da denmektedir. Abraham Lincoln, Napoleon, Adolf Hitler ve Gandhi doğal lider olarak algılanmaktadır. Bazı araştırmacılar tarafından Özellikler Kuramı'nda liderliğin bütünüyle doğuştan gelmediği, öğrenilebilir özelliğinin de olduğu ifade edilmiştir.⁶⁶ Özellikler Kuramı iş ortamındaki şekliyle incelendiğinde kuramın kadınların ve erkeklerin kişisel özellikleriyle ilgilenirken işin kendisi ile ilgilenmediği görülmektedir.⁶⁷

Bu kuram liderlerin "sihirli", "süper" özelliklerinin olduğu görüşüne yer vermiştir. Lider özelliklerinin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikler olmak üzere dört farklı özelliğinin olduğu savunmaktadır. Ancak bu özelliklerin dengeli bir bileşime sahip olması da gerekmektedir. Diğer bir ifade ile üstün zekâlı ya da iyi iletişim kurma yeteneğine sahip bir liderin iyi bir lider özelliği taşıdığı sonucuna ulaşılamaz.⁶⁸

Güney (2013) Özellikler Kuramının, etkin bir lideri diğerlerinden ayıran bir takım kişisel özelliklerin var olduğunu ileri sürmektedir. Bu konu üzerindeki çalışmalar yirminci yüzyılın başlarından itibaren sistematik bir biçimde gelişim göstermiş önemli ölçüde bilgi ve bulgularla diğer kuramların ortaya çıkmasına yol açmıştır.⁶⁹ Bu kuramın savunduğu kişisel özellikler konusunda bir görüş birliğine varılamamasına karşın, üstün zekâyâ sahip olmak, analiz ve sentez yapabilme yeteneği ve düşüncelerini anlatabilme becerisi gibi bazı özellikler liderlik için geçerli kabul edilmektedir. Fiziksel ve kişisel özellikler, beceri ve yetenekler ile sosyal

⁶⁴ Ataman, a.g.e., s. 456.

⁶⁵ Figen Tahiroğlu, *insankaynakları.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, Emtst and Young, İstanbul, 2004, s. 78.

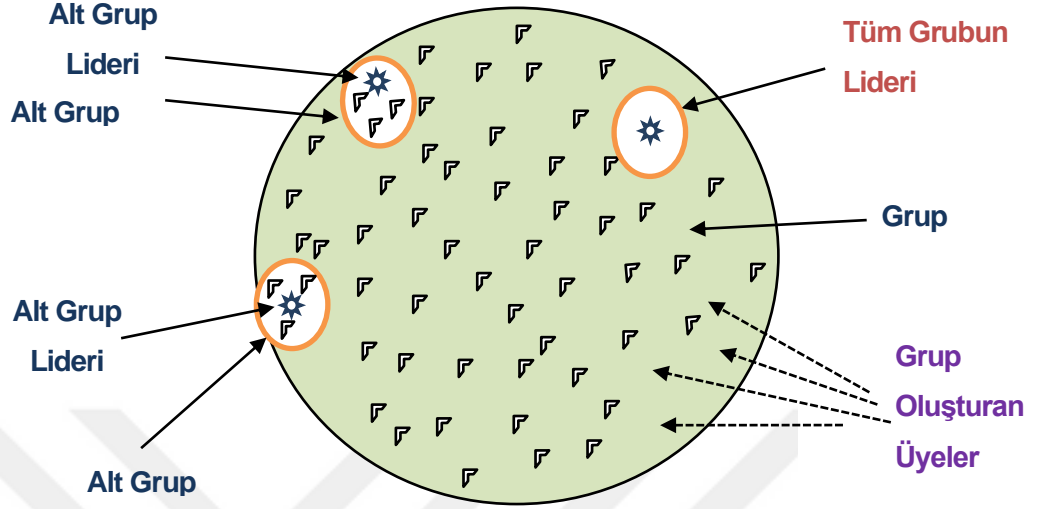
⁶⁶ Tamer Keçecioglu, *Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen*, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s. 25-26.

⁶⁷ Laurie J. Mullins, *Management & Organizational Behaviour*, Ninth Edition, Pearson, Education Limited, England, 2010, p. 373

⁶⁸ Dennis W. Organ and Walter. Clay Hamner, *Organizational Behavior*, Business Pub., USA, 1982, p. 395.

⁶⁹ Güney, a.g.e., 388.

etkenler bir lideri diğerlerinden ayıran ve onu etkin kılan özellikler olarak sayılmaktadır.⁷⁰ Özellikler kuramı aşağıda şekilsel olarak ifade edilmiştir.



Şekil-1 Liderlikte Özellikler Kuramı⁷¹

Zekâ, iletişim, insan ilişkilerinde başarı, güven, yaratıcılık gibi becerilere sahip kişilerin başarılı bir lider olma ihtimalinin bunlara sahip olmayanlara göre daha yüksek olduğu özellikler kuramından çıkarılabilecek en önemli sonuçtur.⁷²

Özellikler kuramına ilişkin yapılan geniş kapsamlı çalışmaların sonucu birçok noktadan ümit kırıcı olmuştur. Bunun en büyük nedeni ise etkili bir liderlik için nelerin gerekli olduğu sorusunun cevapsız kalmasıdır. Görüş birliğine varılmayan konuların başında ise her konum için geçerli nitelikler bulunmaması gelmektedir.⁷³ Bir diğer yetersizlik göstergesi ise üyeleri içinde bu özellikleri eksiksiz olarak taşıyanlar lider olmazken; lider rolü bulunan kişilerin de bu özellikleri her zaman taşımayabildikleridir.⁷⁴ Neredeyse yarım yüzyıla yakın bir zaman boyunca yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bazı özellikler liderin başarısını artırma niteliği taşıırken hiçbir özellik başarıyı garanti edememektedir.⁷⁵ Özellikler kuramı için yapılan

⁷⁰ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2007, s. 85.

⁷¹ Koçel, a.g.e., s. 576.

⁷² W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company: Boston, 1981, p. 218.

⁷³ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 209.

⁷⁴ Mümin Ertürk, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2009, s. 92.

⁷⁵ Gary Yukl, and D.D. Van Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organization," in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2 nd Ed., vol. 3 (Palo alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992), p. 150; aktaran Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, International Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2003, p.315.

çalışmaların birçok eleştiriye maruz kalması karşımıza Davranışsal Liderlik Kuramı'nı çıkarmıştır.⁷⁶ Bu kuramda genel olarak tabloda verilen özellikler üzerinde durulmuştur.

Tablo-1 Özellikler Kuramında Liderin Özellikleri⁷⁷

Yaş	Zekâ	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	Açıksözlülük
İrk	İnisiyatif sahibi olma	Kendine Güven Duyma
Yakışıklılık/Güzellik	Hissel Olgunluk	Kararlılık
Başkalarına güven verme	Dürüstlük	İş Başarma Yeteneği
Güzel konuşma yeteneği		

Özellikler yaklaşımının bazı konularda yetersiz kalması üzerine Davranışsal Liderlik Kuramı ortaya çıkmış ve aşağıda detaylarıyla verilmiştir.

1.1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramı

Özellikler Kuramı'nda liderlerin tamamında belirgin özelliklerin izlenmemesinin ortaya çıkmasıyla araştırmacılar dikkatlerini başarılı liderlerin davranışlarına yöneltmişlerdir. Davranışları özelliklerden ayıran en belirgin fark gözlemlenebilir ve öğrenilebilir olmalarıdır. Davranışla ilgili modeller öğrenilebilmekte ve etkin olunması yolunda yol gösterebilmektedir.⁷⁸ Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda birbirinden farklı davranışlar gösterdiği yapılan birçok araştırma neticesinde ortaya konmuştur.

Bu yaklaşımın temel olarak amacı etkin liderlikle davranışların ne şekilde bütünleştirileceğini tespit etmek ve kişinin etkin bir lider olması için yapması gerekenleri ortaya koymaktır.⁷⁹ Liderin davranış biçimleri Davranışsal Liderlik Kuramı'nın odak noktasını oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu kuramda liderin neyin nasıl yaptığı incelenmektedir.⁸⁰

⁷⁶ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, 10. Bası, İstanbul, 2005, s. 589.

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 576

⁷⁸ Ataman, a.g.e., 457.

⁷⁹ Keçecioglu a.g.e, s. 468.

⁸⁰ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, 2004, s. 250.

Buna göre liderliğe özgü belirli davranışlar bulunmaktadır ve liderler bunlara uygun hareket ederek liderlik özelliklerini göstermektedirler. Bu kuram liderin sergilediği davranışların onun özelliklerinden daha önemli olduğunu ileri sürmektedir. Liderin üyelerle iletişimi, planlama ve kontrol, yetki devri⁸¹ gibi davranışlar liderin etkinliğini ortaya çıkaran faktörler olarak ele alınmıştır. Kuramda lidere ait iki temel davranış ekolu ortaya konmuştur. Bunlar göreve yönelik lider tipi ve insana yönelik lider tipidir. Organizasyonlarda duruma göre maruz kalınan değişim ve kriz dönemlerinde göreve yönelik lider tipinin daha başarılı olabileceği ileri sürülürken, diğer zamanlarda insana yönelik lider tipinin daha başarılı olabileceğini ifade edilmektedir.⁸²

Kuram üyelere ve koşullara da yer vermiştir.⁸³ Kuram kapsamında yapılan araştırmalarda lider özelliklerinden daha etkin olan faktörün lider davranışları olduğu öne sürülmüştür.⁸⁴ Liderliği davranış verilerine göre açıklayan bu yaklaşım içerisinde IOWA Üniversitesi Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, McGregor'un X ve Y Teorileri, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Tarzları Doğrusu, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli ve Mouton'un Yönetim Kafesleri Analizi yapılan çalışmaların en çok bilinenleridir. Günümüzdeki liderlik anlayışının oluşmasına büyük katkıları olan bu çalışmalar genel hatlarıyla ele alınacaktır.⁸⁵

1.1.1.2.1. IOWA Üniversitesi Çalışmaları

Bu kuram 1930'ların sonlarında IOWA Üniversitesinde Kurt Lewin'nin genel yönetimi altında Ronald Lippitt ile Ralph K. White tarafından yürütülen liderlikle ilgili araştırmalar üzerinde kalıcı etkilerinin olduğu bir dizi çalışmadan oluşmuştur.⁸⁶ Lewin, grup dinamiğinin babası olarak önemli bir bilişsel kuramcıdır. Bu çalışma on yaşındaki erkek çocukların hobi kulüplerinin maske yapmak amacıyla oluşturduğu grupların gösterdiği davranışlar üzerinde farklı liderlik tarzlarının etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Her gruba üç farklı tarz kullanan erişkinler liderlik etmiştir.⁸⁷ Birinci gruba otokratik (otocratic), ikinci grup demokratik (democratic) üçüncü gruba ise serbestiyetçi (laissez faire) liderlik tarzı uygulanmıştır. Otokratik lider politikaları ve prosedürleri belirlemekte ve kararları kendisi vermektedir. Lider

⁸¹ Vehbi Çelik, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 8-9.

⁸² H. Randolph Bobbitt, and Orlando C. Behling ., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Inc., USA, 1978, s. 257.

⁸³ M. Şerif Şimşek vd. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel, Konya, 1998. s. 143-144.

⁸⁴ D. Hellriegel and J. W. Slocum, *Management*, Addison-Wesley Pub., Wokingham, 2006, s.468.

⁸⁵ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer, İstanbul, 2004, s. 271.

⁸⁶ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1979, s. 274.

⁸⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, 2011, p. 416.

bireysel ilgi görme eğilimindedir. Demokratik lider iş konusunda çalışanlara destek vermekte ancak kararları tek başına almamakta⁸⁸ onların kararlara katılımını da teşvik etmektedir. Serbestiyetçi liderlik tarzında ise gruba tam bir özgürlük verilmektedir. Lider grubun faaliyetlerine hiçbir şekilde müdahale etmemekte, amaca ulaşmaktaki yöntemi tamamen çocuklara vermektedir.⁸⁹ Araştırma sonucunda ise otokratik liderlik tarzının uygulandığı birinci grupta verimlilik yüksek olsa da maske kalitelerinin düşük olduğu görülmüş, ikinci grupta maske sayısı düşük ancak kalitesi yüksek, üçüncü grupta ise maske sayısının da kalitesinin de düşük olduğu görüştür.⁹⁰ Bilimsel olarak incelenmiş ilk liderlik araştırması olmasıyla IOWA Araştırmaları, liderlerin otokratik, demokratik ve serbestiyetçi tarzda üç boyutta değerlendirilebileceğini göstermiştir.⁹¹

1.1.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945 yılında Carroll Leonard Shartle⁹² yönetiminde başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları⁹³ 1950'lerin başlarına kadar devam etmiş ve araştırmacılar liderlik rollerine ilişkin 1800 kadar boyut geliştirmişlerdir. Araştırmacılar bu boyutların sayısını herhangi bir anlam kaybına uğratmadan 150 boyuta kadar indirmişlerdir.⁹⁴

⁸⁸ Emre Kongar, **Atatürk ve Devrim Kuramları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayın, Ankara, 1981, s. 230.

⁸⁹ Muzaffer Şerif and M., Carolyn W. Şerif, **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Çev. M. Atakay, A.Yavuz, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1996, s. 220.

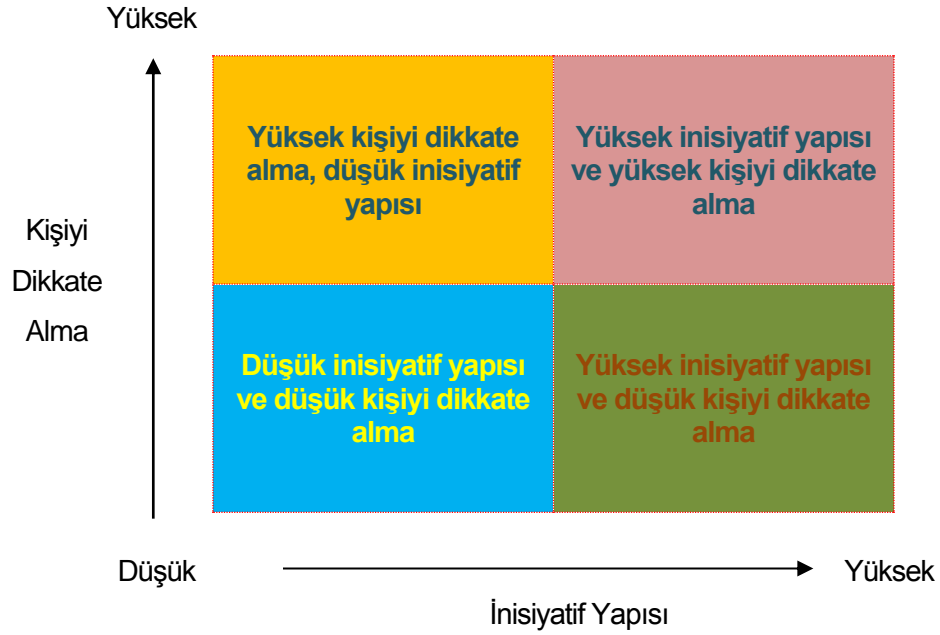
⁹⁰ Fred C. Lunenburg, Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, Woodsworth Pub. Belmont, 1996, p.125.

⁹¹ D. H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 53.

⁹² İbrahim Aksel, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Celalettin Serinkan (ed.), Nobel Basımevi: Ankara, 2008, s. 36.

⁹³ Güney, a.g.e, s. 386.

⁹⁴ Rolf Wunderer and Wolfgang Grunwald, **Führungslehre**, Bd. 1. Berlin, de Gruyter, 1980, p. 239 aktaran: Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 252.



Şekil-2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları⁹⁵

Ohio State Üniversitesi çalışmaları liderlik alanında yapılan en önemli çalışmalardan biridir.⁹⁶ Yapılan çalışma sonucunda liderlik örgütsel amaçlara ulaşmak gayesiyle bir kişinin grubun faaliyetlerini yöneltme davranışı biçiminde tanımlanmış ve liderlik davranışı birbirinden bağımsız iki değişken altında toplanmıştır.⁹⁷ Bu değişkenler; Kişiyi Dikkate Alma faktörü (Consideration) ve İnisiyatif- işe ağırlık verme (Initiating Structure)'dir. Kişiyi dikkate alma faktöründe lider üyelerin arzu ve ihtiyaçlarına, iyiliğine ve rahatına özen göstermektedir ve onlarla yakından ilgilenmektedir. Lider burada davranışlarında üyelere ağırlık vermektedir. İnisiyatif- işe ağırlık verme değişkeninde ise lider çalışanların yürütecekleri faaliyetlerle ilgili işleri planlama, örgütleme, kontrol ve iletişim sistemini belirleme, amaçları ve süreçleri belirleme ve bu yönde talimatlar veren davranışları ifade eder. Bu değişkende ise lider davranışlarında iş ve işin tanımlanmasına ağırlık vermektedir.⁹⁸ Bu davranışları sergileyen lider işin başarılmasına yönelik çalışmakta ve sonuç odaklı bir tutum sergilemektedir.⁹⁹

1.1.1.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesinde yapılan liderlik araştırmaları Ohio Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde yapılmıştır. Bu araştırmada liderlik davranışıyla grup performansı

⁹⁵ Richard M. Hodgetts, *Yönetim*, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 324-326.

⁹⁶ Terence R. Mitchell and James R. Larson, *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed. Singapore, 1987, p. 452.

⁹⁷ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 252.

⁹⁸ Ataman, a.g.e., s. 458.

⁹⁹ Daniel Goleman, *Lideri Lider Yapan Nedir?*, Harvard Business Review, Mess Yayın, İstanbul, 2002, s.

arasındaki ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.¹⁰⁰ Rensis Likert'in yönetiminde bulunduğu ekip tarafından 1947 yılında yapılan çalışmada amaç; üyelerin verimliliğine ve tatminine etki eden faktörleri tespit etmektir. Araştırmada hastane, sanayi, hükümet ve diğer kuruluşlarda çalışan ve bunlara ait mesleki ve bilimsel görevler de dâhil birçok veri analiz edilmiştir.¹⁰¹



Şekil-3 Michigan Üniversitesi Araştırmaları¹⁰²

Çalışmada işgören devir hızı, devamsızlık, şikayetler, verimlilik, motivasyon, iş tatmini gibi kriterler belirleyici olmuştur. Bu araştırmada lider davranışları işe odaklı ve kişiye odaklı olmak üzere iki değişken biçiminde tanımlanmıştır.¹⁰³ Likert birçok farklı iş grupları üzerinde yürüttüğü çalışmada kişiye yönelik liderliğin, işe yönelik liderliğe oranla daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.¹⁰⁴ Michigan araştırmaları, Ohio State araştırmalarının aksine, lider “ne kadar insana dönük bir eğilim gösterirse, o kadar üretim odaklılıktan uzaklaşmış olacaktır” görüşünü ileri sürmektedir.¹⁰⁵

1.1.1.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Bu araştırma Robert Blake ve Jeane Mouton tarafından, Ohio ve Michigan Araştırmaları sonuçlarının geliştirilmesiyle oluşturulmuş bir modeldir. Bu model Liderlik Izgarası olarak en çok bilinen modellerden biridir. Model Ohio Eyalet Üniversitesi modeline popüler bir terminoloji eklemiş ve diyagram modeli liderin ilgi duyduğu iki değişken üzerine kurulmuştur. Diyagramda dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin düzeyini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin düzeyini ifade etmektedir. Bu iki boyut aldıkları ağırlık düzeylerine göre beş ayrı tip liderlik tipi ortaya çıkarmaktadır. Bunlar; 1,1 Cılız Liderlik, 1,9 Şehir Liderliği, 9,1 Görev Liderliği, 5,5 Orta Yolcu Liderliği, 9,9 Ekip Çalışması Liderliği'dir.¹⁰⁶

¹⁰⁰ Yukl, a.g.e., s.52.

¹⁰¹ Luthans, a.g.e. p. 418.

¹⁰² Keçecioğlu, a.g.e., s. 122.

¹⁰³ Poul Hersey, and Ken H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey, 1982, p. 87.

¹⁰⁴ Şimşek vd., a.g.e., s.143-144.

¹⁰⁵ Tamer Bolat vd. *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 174.

¹⁰⁶ Can, a.g.e, s. 212.

İnsana İlgisi

1,9							9,9
			5,5				
1,1							9,1

Üretime İlgisi

Şekil-4 Black and Mouton'un Yönetim Tarz Matrisi¹⁰⁷

Diyagram bunlardan ekip çalışması liderlik tipinin en etkili liderlik davranışını yansıttığını savunmaktadır.¹⁰⁸ Araştırmacılara göre bu yaklaşım, düşük devamsızlık, düşük işi terk etme ve artan iş başarımıyla sonuçlanmaktadır. Üyelerin kararlara katılımının artması ve zenginleşen işlerle birlikte liderliğin etkisi daha da artacaktır. Bu modelde liderin tek uğraş alanı üretilen mal ve hizmettir. İnsanlar birer üretim aracı olarak görülmektedir. Üyelerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve temin edilmesi, yetiştirmeleri ve işlerini severek yapmaları için gerekenlerin sağlanması liderin ilgi alanının dışında kalmaktadır. Diğer bir ifadeyle amaç verimin artırılmasıdır. Çalışanların insani yönü bu kuramda ikinci planda kalmaktadır.¹⁰⁹

1.1.1.2.5. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor liderliği bireyin yönetsel davranış niteliklerine göre açıklamıştır.¹¹⁰ McGregor X ve Y kuramı biçiminde iki tür liderlik davranışı öngörmüştür.¹¹¹ Bunun altında yatan en önemli neden ise onların insan davranışları hakkında varsayımlarıdır. Bu varsayım insan davranışlarını da doğal olarak etkileyecektir. X teorisinde liderler üyelere, onlardan ne beklemediklerini söylerler, verilen görevin nasıl yerine getirileceğini öğretirler, yol gösterirler ve onlardan patronun kim olduğunu bilmesini isterler. Y teorisinde ise; liderler üyelere danışarak

¹⁰⁷ Rana Özen Kutanis, *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012, s. 129.

¹⁰⁸ L. K. Stroh vd., *Organizational Behaviour*, Lawrence Erlbaum Assoc., New Jersey, 1994, p. 257.

¹⁰⁹ Güney, a.g.e., s. 398.

¹¹⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 271.

¹¹¹ Douglas McGregor, *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, Çev. Doğan Energin, ODTÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:16, Ankara, 1970, s. 30.

onların fikirlerini alırlar, yapılacak planların içinde yer almaları ve kararlara katılmaları konusunda onara cesaret verirler.¹¹² Aşağıda X ve Y teorisi tablo biçiminde verilmiştir.

Tablo-2 McGregor'un X ve Y Kuramı¹¹³

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
<ul style="list-style-type: none">• Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.• Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar.• Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.• Örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır.• Bu özellikler nedeniyle onları çalıştırmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalı.	<ul style="list-style-type: none">• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.• Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübelerdir.• Kişi belirlediği amaç doğrultusunda, kendi kendini kontrol ederek çalışır.• Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.• Yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratarak kişinin kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

X Kuramı insanların genellikle pasif olduklarını ve örgütsel gereksinimlere direnç gösterdikleri varsayımına dayanırken, bu gereksinimlere uymaları amacıyla onları yönlendirmek ve motive etmek gerektiğini ileri sürer. Y kuramı ise insanların motive edilmeye ve sorumluluk üstlenmeye zaten açık olduğu varsayımını ileri sürmektedir. Bu teoriye göre X kuramında liderler otoriter Y teorisinde daha demokratik lider davranışı sergilemektedir.¹¹⁴

1.1.1.2.6. Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı

Rensis Likert yaptığı çalışmalara dayandırarak geliştirdiği modelde temelde iki konuya açıklık getirmeye çalışmıştır. Birincisi yönetim felsefesi ile liderlik tipi arasındaki ilişki, ikincisi ise performans ve iş tatmininin artırılması imkânıdır. Likert 4 farklı özelliğe sahip lider tipi olduğunu ortaya koymuştur.¹¹⁵

¹¹² Ataman, a.g.e., s. 457-458.

¹¹³ Ataman, a.g.e., s. 457

¹¹⁴ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 257-258

¹¹⁵ Barutçugil, a.g.e., 273.

Tablo-3 Likert'in Sistem 4 Liderlik Kuramı¹¹⁶

Liderlik Değişimi	Sistem 1 Sömürücü Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 2 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Astlara Güven	Yok	Efendi-köle ilişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler.	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademede	Bazı Yetkililer orta kademelerde göçertilir.	Denetimin büyük kısmı astlarda.	Dikey ve yatay iletişim var. Gündülemde temel amaç, kararlara katılımdır.
Üstün Astlara olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma ceza ödül gerekli. Ast üst ilişkisi az.	Bazı kararlar, alt kademede verilir. Gündülemde ceza ve ödül birlikte kullanılır.	Ast-üst ilişkisi Gündülemde, ödül önceliklidir; bazen ceza kullanılır.	Ast-üst ilişkileri çok yaygın ve arkadaşça

Bunlar istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılmıştır.¹¹⁷ Likert yaptığı araştırmada, Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetimi altında yüksek verimliliğe sahip grupların bulunduğunu, Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında ise verimliliği düşük grupların yer aldığını göstermiştir. Sistem 4 modeline yönelik olarak metodolojiye dair bazı eleştirilerde bulunulmuştur. Ayrıca Likert'in bu modelin Sistem 4 uygulamasını her zaman ve her yerde geçerli en etkili yönetim şekli sayması da yapılan eleştiri konularından biri olmuştur.¹¹⁸

1.1.1.2.7. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Bu kuram Michigan Üniversitesi araştırmalarına paralel olarak liderin üyeleri ile olan yetki bakımından ilişkileri üzerinde durmuştur. Araştırmacılar yetki ve kararların sadece liderin kontrolünde olduğu otokratik liderlik ve yetki devri yapılabilen ve kararlara katılımın mümkün olduğu demokratik liderlik olmak üzere iki liderlik tanımı yapmışlardır.¹¹⁹ Modelde liderlik doğrusunun iki ucu arasında yedi ayrı lider davranış tarzı yerleştirilmiştir.¹²⁰ Aşağıda bu modelin şekil olarak ifadesi yer almıştır.

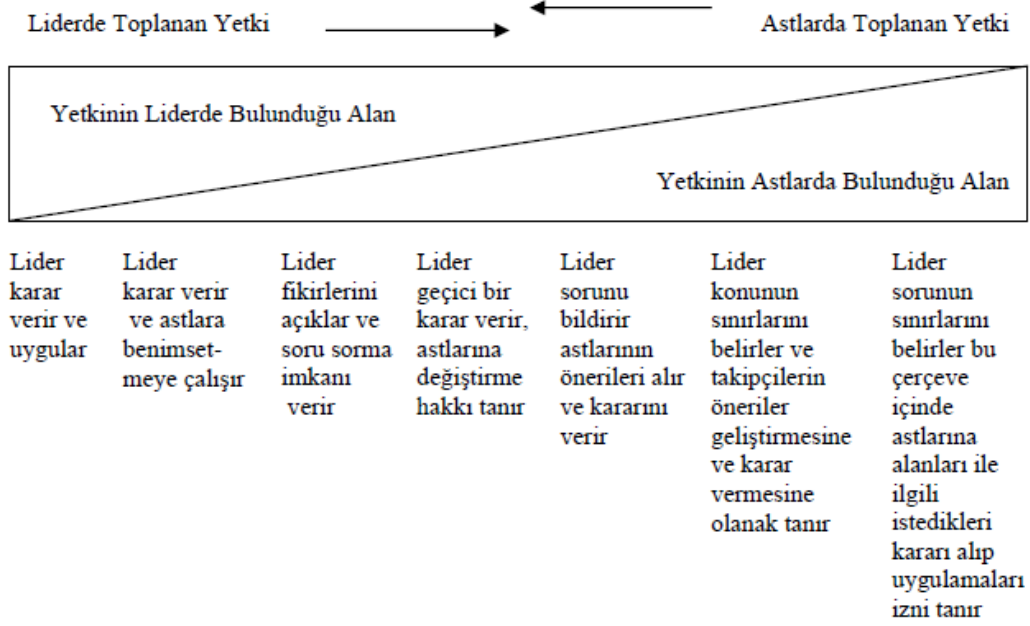
¹¹⁶ Kutanis, a.g.e.,s. 130.

¹¹⁷ John Martin, *Organization Behaviour and Management*, Thomson, London, 2005, p. 351-352.

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., 595-596. (2005)

¹¹⁹ Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, "How To Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 1973, 162-180, p. 162-164.

¹²⁰ Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları: Ankara, 2006, s.134.



Şekil-5 Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı¹²¹

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu otokratik liderliğin çalışanların yeteneklerinin arzulanan düzeyde olmaması ve karar alma sorunun ivediliği durumunda en uygun liderlik tarzı olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan çalışanların bağımsızlık istek ve ihtiyacı içinde olmaları, sorumluluk almaya hazır bulunmaları, sorunlara ilgi göstermeleri, organizasyon amaçlarını benimsemeleri ve bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve deneyime sahip bulunmaları, karar almak sürecine katılma istemeleri durumunda ise insana önem veren demokratik liderlik tarzının daha başarılı olduğunu göstermektedir. Gerçek uygulamada liderlik tarzları bu iki uç arasında yöneticinin kullandığı yetkinin derecesine ve çalışana tanınan özgürlük alanının genişliğine göre değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır.¹²² Davranışsal Liderlik Kuramlarından sonra Durumsal Liderlik Kuramları ortaya çıkmış ve aşağıda detaylarıyla anlatılmıştır.

1.1.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsallık kuramı işletme bilim insanlarının ve uygulayıcılarının son dönemlerde üzerinde durdukları önemli bir konudur.¹²³ Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda sadece lider üzerinde yoğunlaşılmasının yeterli olmadığı ispatlanınca bu konudaki dikkatler sadece lider üzerine değil aynı zamanda liderliğin durumsal veya bağlamsal yönlerine de çevrilmiştir.¹²⁴

¹²¹ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul, 2010, s.443.

¹²² Barutçugil, a.g.e., s. 273.

¹²³ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt. I., Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994, s. 343.

¹²⁴ Luthans, a.g.e.,

Bu nedenle 1950'li yıllardan sonra liderlikle ilgili çalışma yapan araştırmacılar bu yöndeki dikkatlerini çevresel koşullar ve liderin izleyicilerine çevirmişlerdir.¹²⁵ Durumsallık kuramının tezi “en iyi liderin davranış şeklini koşullara, gruba ve kişisel niteliklere uydurabilen lider” olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın etkin olduğundan bahsedilebilir.¹²⁶ Diğer bir ifadeyle liderin etkinliğini ortaya çıkaran faktör içinde bulunan koşullardır.¹²⁷ Liderlik kuramlarına durumsal kuramın en büyük katkısı; liderin yanısıra işin özelliklerini, çevre faktörlerini ve üyelerin özelliklerini ve olgunluk düzeylerini dikkate almasıdır. Bu faktörlerdeki değişikliklere uygun olarak değişiklik gösterebilen liderlik tarzı geliştirilmesinin daha doğru ve etkili olacağı, amaçların elde edilmesini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.¹²⁸ Aşağıda Durumsallık Kuramı kapsamında yapılan çalışmalar hakkında bilgiler verilecektir.

1.1.1.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Son zamanlarda yapılan durumsal kuramların en geniş ve kapsamlısı, Fred Fiedler tarafından yapılan ve spor kulüplerinden askeri birliklere uzanan yüzlerce grup üzerinde 22 yıl boyunca devam eden bu araştırma olmuştur. Grup performansının, liderlik tarzı ve ortam koşullarının bir fonksiyonu olduğu modelin temelinde yatan düşünceyi oluşturmaktadır.¹²⁹ Fiedler kuramının geçerliliğini savunmak için çok çeşitli organizasyonlardan elde ettiği verileri doğrulamaya çalışmış ve bu çalışmada elde ettiği sonuçlar ile esas çalışmada elde edilen sonuçların hemen hemen aynı olduğu görülmüştür.¹³⁰ Fiedler; araştırmasında modelin korelasyonunun doğru olduğunu savunmaktadır.¹³¹ Araştırmada lider; bir grup içinde işe yönelik grup faaliyetlerini belirleyen ve koordine eden kişidir.¹³² Fiedler'e göre her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığı, içinde bulunulan koşullara göre etkin olabilecek liderlik tarzları bulunduğu savunulmaktadır. Liderlik tarzlarının başarısı uygun davranışların uygun koşullarda gösterilmesiyle mümkün olmaktadır.¹³³

¹²⁵ Güney, a.g.e., s.400.

¹²⁶ Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 263.

¹²⁷ Dilaver Tengilmioğlu, *İşletme Yönetimi*, Seçkin, Ankara, 2008, s. 116.

¹²⁸ Barutçugil, a.g.e., s. 281.

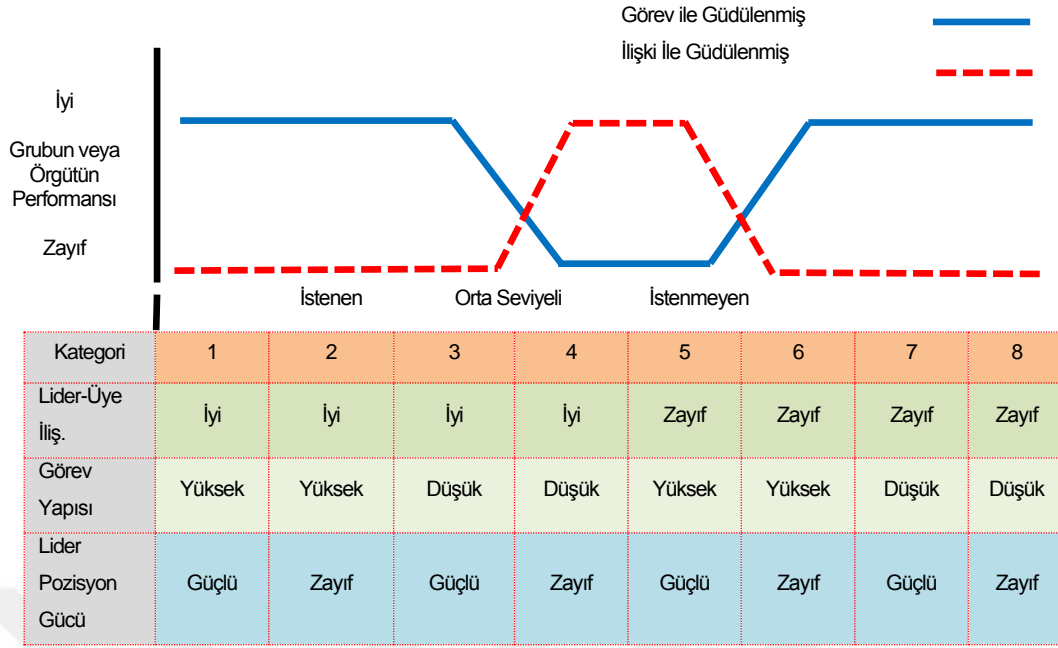
¹²⁹ Zel, a.g.e., s. 143.

¹³⁰ Fred Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, Scott, Goresman, Glenview, Ill., 1974, p. 83.

¹³¹ Fred. E. Fiedler and Linda Mahar, “*The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of The Validation of Leader Match*”, Personnel Psychology, Spring 1979, p. 46.

¹³² J. L. Freedman vd., *Social Psychology*, New Jersey; Prentice Hall, Inc. 1970, s. 257.

¹³³ Efil, a.g.e., s. 169-170



Şekil-6 Fiedler'in Durumsallık Modeli¹³⁴

Fiedler yaptığı araştırmada etkinliği bağımlı değişken olarak alırken, lider davranışlarını bağımsız değişken olarak almaktadır. Bunun sonucunda insana ve göreve yönelik iki ana liderlik tarzı ayrımı yapmıştır. Araştırmada ayrıca ast-üst ilişkileri, makam gücü ve görev yapısının lider davranışı üzerinde etkinliğinin olduğunu ileri sürülmektedir.¹³⁵

Ayrıca Fiedler liderliğin durumsal özellik taşıyabileceğini varsaymış ve hangi liderlik tarzının hangi durumlara uyabileceğini araştırırken liderliğe ilişkin üç değişken tespit etmiştir. Bunlardan birincisi, lider-üye arasındaki ilişki (iyi-kötü), ikincisi, görevin yapısal özellikleri (belirli-belirsiz), üçüncüsü ise liderin sahip olduğu pozisyonun sağladığı güç (kuvvetli-zayıf)'tür.¹³⁶ Araştırma sonuçlarında göre liderin etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu durumlarda otokratik ve göreve yönelik liderliğin başarılı olduğu, koşulların orta derecede güç olduğu şartlarda ise demokratik ve insana yönelik liderliğin başarılı olduğu ortaya çıkmıştır.¹³⁷

Fiedler'in durumsallık kuramından elde edilen en önemli sonuç kutuplaştırıcı bir modele yol açmamasıdır. Ayrıca bu kuram yöneticiyi karşı karşıya kaldığı pratik duruma göre değişen geniş bir liderlik davranışları yelpazesi sunmaktadır. Yani durum değiştiğinde davranışında değişmesine imkân vermektedir. Yöneticiyi bir grubun ya da görevin

¹³⁴ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, Thirteenth Edition, Pearson, 2016, p. 528.

¹³⁵ İter Akat ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Banş Yayınları., 3. Basım., İzmir, 1999, s. 225.

¹³⁶ Fred E. Fiedler, *A Theory Of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967, pp.13-144;

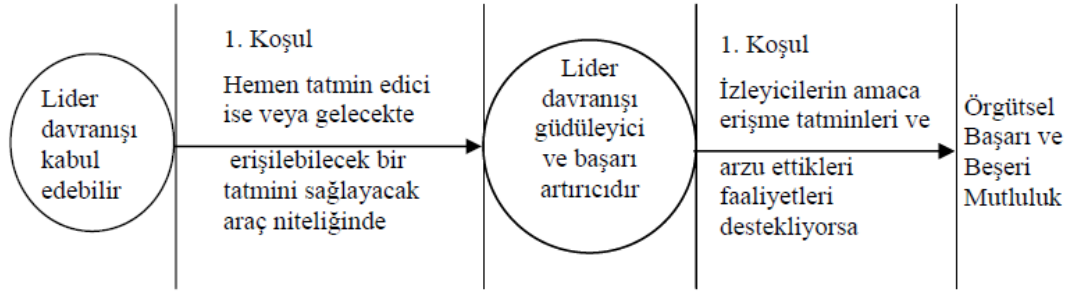
aktaran Luthans, a.g.e., s. 424.

¹³⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 281.

pragmatik koşullarından bağımsız olarak katı bir biçimde belli bir yaklaşıma bağlı kalma tuzağına düşmekten kurtarmaktadır.¹³⁸

1.1.1.3.2. House'un Yol-Amaç Kuramı

Durumsallık kuramıyla ilgili yapılan araştırmaların en son çalışmalarından birisi Robert House ve Martin Evans tarafından yapılan Yol-Amaç Kuramıdır.¹³⁹ Bu çalışma motivasyon kuramlarının beklenti teorisi çerçevesinden esinlenilerek yapılmıştır.¹⁴⁰ Bu kuramın mantığı oldukça basittir. Modele göre liderin işi amaca ulaşmak maksadıyla üyelerin kişisel tatminlerini arttırmak, onları elinde tutmak ve doyuma daha kolay ulaşabilecek yolları tespit etmektir. Bunu da ancak görevi başarılı bir şekilde tamamlamak için yol üstündeki engelleri kaldırarak üyelerin kişisel tatminlerini arttırmaya yardımcı olarak ve işin doğasını açık hale getirerek başarırlar. Astların motive edilmesi liderlerin başarı grafiğini yükseltecektir. En iyi işleyecek liderlik tarzı astın “karakteristiği” ve “görevin kendisi” şeklinde iki durumsal değişken tarafından belirlenmektedir.¹⁴¹ İzleyicilerin motive olması kuramın birincil amacını oluşturmaktadır.¹⁴² Diğer bir ifade ile üyelerin motive edilmesi bu modelde en önemli noktayı teşkil etmektedir.¹⁴³



Şekil-7 Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması¹⁴⁴

Etkin liderler astların konumlarını belirlemek için neye ihtiyaçları olduğunu açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre lider farklı zaman ve durumlara göre liderlik tarzını belirleyebilmelidir. Esneklik ise liderin en önemli yönünü teşkil etmektedir.¹⁴⁵

¹³⁸ Isabel Werner, *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayın, Çeviren, Vedat Üner, İstanbul 1993, s.44.

¹³⁹ Güney, a.g.e., s. 404.

¹⁴⁰ Basil S. Georgopoulos vd., A Path-Goal Approach to Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 1957, 345-353; aktaran Luthans, a.g.e., 426.

¹⁴¹ Hodgetts, a.g.e., s. 331-332.

¹⁴² Keçecioğlu, a.g.e., 139.

¹⁴³ Alan C. Filley, *Managerial process and Organizational Behavior*, 2nd ed., Scott, Fores, Foresman, Glevie, Ill., 1976, p. 256.

¹⁴⁴ Eren, a.g.e., s. 460. (2010).

¹⁴⁵ Robert A. Baron and. Jerald Greenberg, *Leadership in Organizations, Behavior in Organizations*, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2000, s. 469.

Model insana yönelik davranışların ast kademedeki üyelerin iş tatmini ve kişisel gelişiminin göreve yönelik davranışlardan daha etkin olduğunu ileri sürmektedir.¹⁴⁶ Yol- Amaç Kuramı 4 tip liderlik davranışı üzerinde durmuştur.¹⁴⁷ Bunlar; Emir Verici, Destekleyici, Katılımcı ve Başarı Odaklı liderlik tipleridir.¹⁴⁸ Amaç-Yol Kuramınının da diğer geleneksel yaklaşımlarda olduğu gibi liderliği daha iyi anlamaya yönelik olduğu görülmektedir.¹⁴⁹

1.1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blanchard adlı düşünürler tarafından Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik kuramından esinlenerek geliştirilmiş olan bu modelde, üyelerin olgunluk¹⁵⁰ seviyeleri ile ilgili durumsal değişkenlik üzerine dikkat çekilmiştir.¹⁵¹ Yani en etkili liderlik tipi üyelerin olgunluk seviyesinin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Olgunluk ise yetenek ve isteklilik olmak üzere iki değişken olarak ele alınmaktadır. Yetenek kişilerin bir işte ortaya koydukları bilgi deneyim ve ustalık, isteklilik ise görevin icrası esnasındaki sorumluluk, güven ve motivasyon ile ilişkilidir.¹⁵²

¹⁴⁶ M. Veronica Godshalk and John J. Sosik, *Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study*, Journal of Organizational Behavior 21, John Wiley & Sons, Ltd., 2000, p. 368.

¹⁴⁷ Şimşek vd. a.g.e., 149.

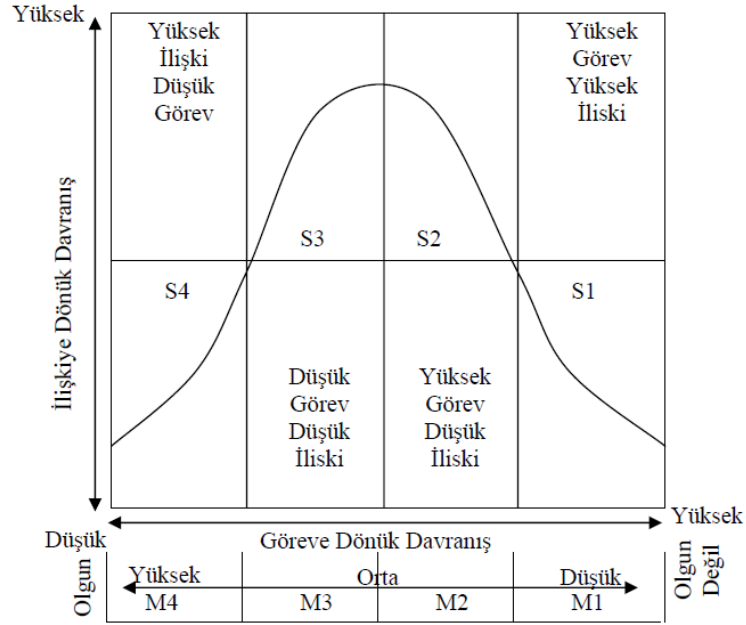
¹⁴⁸ Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory Of Leadership," *Journal of Contemporary Business*, 1974, 81-97, p. 81-90.

¹⁴⁹ Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, 2nd. Ed., Allyn and Bacon, Boston, 1986, p. 292.

¹⁵⁰ Jouko Arvonen and Par Petterson, "Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness", *Scandinavian Journal of Management*, 101-112, 2002, p. 102.

¹⁵¹ Eren, a.g.e., s. 457.

¹⁵² James Stoner and R. Edward Freeman, *Management*, Prentice Hall Inc: New Jersey, 1992, p. 499.



Şekil-8 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı¹⁵³

Modele göre lider, üyelerin durumunu ve olgunluğunu destekleyici ve otoriter davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için sürekli takip etmelidir. Astlar az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine olan güvenleri zayıfsa yani düşük görev olgunluğuna sahiplerse liderlerinden görmeyi arzu ettikleri davranışlar daha olgun olan astların görmeyi arzu ettikleri davranışlardan farklı olacaktır.¹⁵⁴ Olgunluk seviyesi yüksek olan üyeler kendine güvenen ve yetenekli bireylerdir. Lider ile üyeler arasındaki ilişki düzeyi geliştikçe üyelerin daha fazla sorumluluk alacağı ve daha katılımcı olacağı varsayılmaktadır. Bir süre sonra ilişki düzeyi ilerledikçe lider ve üye arasındaki ilişki serbestlik tanıyan bir tarza dönüşebilecektir.¹⁵⁵

Bu model davranış yaklaşımlarının ilginç bir devamıdır ve Yönetim Kafesleri Analizi ve Durumsal Liderlik Modeli'nden önemli ölçüde yararlanmıştır. Çalışanın olgunluk seviyesinin (R1, R2, R3, R4) değişmesine bağlı olarak lider, insana yönelik ve işe yönelik davranışına verdiği önemin bileşimini değiştirerek farklı liderlik tarzları (S1, S2, S3, S4) uygulayacaktır. R1 düzeyindeki bir çalışan karşısında lider bir "öğretmen" rolünü oynayacak ve ona söyleyecektir. İsteği ve güveni artan, ancak bilgi ve beceri düzeyi henüz yeterli olmayan bir çalışan için lider "koç" rolünü oynamalı ve işi ona satmalıdır. Yeteneği yükselen, ancak bu arada güvenini ve isteğini yitiren bir çalışan için etkin liderlik tarzı "mentorluk" olmaktadır. Bu durumda en etkili yaklaşım paylaşma'dır. Yeteneği, güveni ve isteği tam olan bir çalışan karşısında ise liderin işi ona devretmesi ve yalnızca bir "kaynak" rolü üstlenmesi gerekecektir.

¹⁵³ Hersey and Blanchard, a.g.e., s. 152.

¹⁵⁴ Tahiroğlu, a.g.e., s. 80.

¹⁵⁵ Metin Saltürk, **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2008, s. 68.

Araştırmanın zayıf yönü çalışanların durumu dışında başka bir durumsal değişkeni dikkate almamasıdır.¹⁵⁶

Bu kuramın geçerliliğine ilişkin fazla araştırma yapılamamış ancak uygulamada oldukça kabul görmüş ve birçok organizasyonda yönetici yetiştirme aracı olarak kullanılmıştır.¹⁵⁷

1.1.1.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı

Reddin yapmış olduğu üç boyutlu liderlik kuramı araştırmasında, Ohio State modelinin ve yönetsel diyagramın iki temel davranış tipini esas almıştır. Daha sonra bu iki boyut üzerinde 4 temel yaklaşım belirlemiştir. Ancak bu iki boyutun her yerde ve daima olmayacağı varsayımından yola çıkmış ve bu iki boyuta üçüncü boyut olan “*etkinlik*” boyutunu da eklemiştir.¹⁵⁸

Reddin'in liderlik kuramının özü yönetsel etkinliktir. Reddin'e göre “yönetsel etkinlik” bir liderin konumunun gerektirdiği çıktı gerekliliklerini yerine getirme derecesidir.¹⁵⁹ Reddin; Ohio araştırmaları ve yönetsel ölçek modellerinden etkilenerek “ilgili”, “kopuk”, “bütünleşmiş” ve “adanmış” olarak dört liderlik davranışının olduğunu ileri sürmüştür.¹⁶⁰ Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli aşağıda şekil olarak ifade edilmiştir.

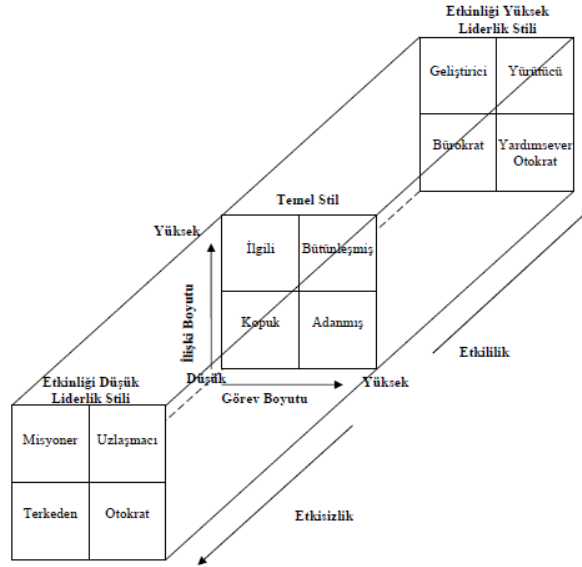
¹⁵⁶ Barutçugil, 282-283.

¹⁵⁷ Mahmut Paksoy, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 184.

¹⁵⁸ Şimşek vd., a.g.e., s.150.

¹⁵⁹ W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw Hill, NewYork, 1971, s.3.

¹⁶⁰ Zel, a.g.e., s. 154.



Şekil-9 Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Kuramı¹⁶¹

Bu modelde önemli olan husus bir liderin ne yaptığından çok (input) yaptıklarından sonra ortaya koyduğu sonuçtur (output). Kişisel bir özellik olarak değil bundan da öte yönetilen bir durumun doğru bir şekilde kavranması ve bu durumu liderin etkilemesidir.¹⁶²

1.1.1.3.5. Vroom – Yetton Lider Durumsallık Kuramı

Bu kurama ait araştırmalar Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından yapılmış ve Author Jago tarafından gözden geçirilmiştir. Modele lider-katılım modeli de denilmektedir. Bu kuram karar alma sürecinde üyelerin katılımını ve lider davranışlarını ilişkilendirmektedir. Görev biçimlerini standart ve standart olmayan farklı işlemleri gerektirdiğini savunan araştırmacılar lider davranışlarının görev yapısını yansıtacak şekilde uyarlanması gerektiğini öne sürmektedirler.¹⁶³

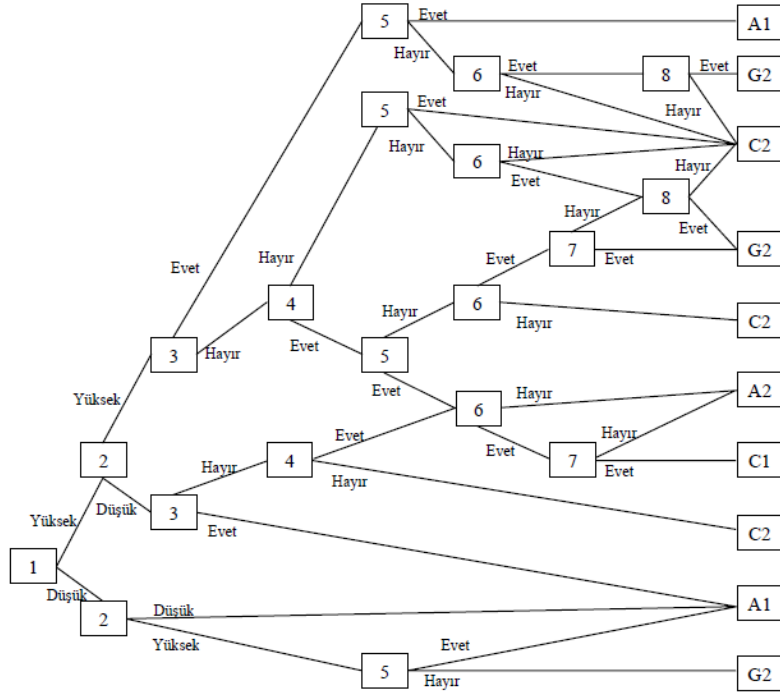
Yine modelde karar alma sürecinde katılımın ne ölçüde olduğunu belirleyebilmek amacıyla bazı kurallar önerilmektedir. Bu maksatla beş davranış biçimi ve sekiz adet durumsallık sorusu belirlenmiştir. Evet ve hayır cevaplarıyla tercih edilen davranışların hangisi olduğu bulunabilmektedir.¹⁶⁴ Bu modele ait süreç Şekil-10'da belirtilmiştir.

¹⁶¹ Reddin, a.g.e., s. 230.

¹⁶² William J. Reddin, *Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung Des Managements Managerial Effectiveness*, çev. U. Reineke, Verlag Moderne Industrie, 1977, s. 37-38.

¹⁶³ Ataman, a.g.e., s. 466.

¹⁶⁴ V. H. Vroom, and P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1973, p. 13.



Şekil-10 Vroom-Yetton Lider Durumsallık Kuramı¹⁶⁵

Bu süreç sonucunda varılan noktaya göre lider bir karar vermektedir. Buna göre verilecek kararın göstereceği liderlik tarzı da A-Otoriter, C-Danışmacı, D-Göçerici, G-Grup temelli karar stillerinden biri olmaktadır.¹⁶⁶

Lider, liderlik ve liderlikle ilgili kuramlar ayrıntılarıyla yukarıda anlatılmaya çalışılmıştır. Liderliğin yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında ne kadar önemli bir kavram olduğu daha önce ifade edilmiştir. Farklı biçimlerde görülen liderlik tarzlarının hangi yöntemlerle üyelerle olan ilişkilerde kullanıldığı en az liderlik tarzları kadar önem taşımaktadır.

Liderlerin üyelerle olan ilişkileri kaçınılmaz olarak iletişim ile sağlanmaktadır. Liderlerin sahip olduğu tarzların üyelere olan etkisi iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Bir lider grubuna ait bir üye ile iletişim kurarken farklı tarzlar kullanabilir. Kimi liderler baskın bir tarz benimserken kimileri tartışmacı, rahat, arkadaş canlısı, ilgili veya detayları daha sonra verilecek olan iletişim tarzlarını benimseyebilirler. Her iletişim tarzının çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Bu nedenle liderlik tarzlarının algılanması dâhil birçok konu ile ilgili olan lider iletişim tarzlarının en detaylı haliyle incelenmesi konunun anlaşılması

¹⁶⁵ Ataman, a.g.e., s. 467.

¹⁶⁶ Keçecioğlu, a.g.e., s. 46.

bakımından çok önemlidir. Bu nedenle konuyu sadece liderlik açısından değil iletişim açısından irdelemek gerekir. Aşağıda lider iletişimi ile ilgili detaylı bilgiler paylaşılacaktır.

1.2. LİDER İLETİŞİMİ

Liderler belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak amacıyla bir girdiye ihtiyaç duyarlar. Bu girdiler aynı zamanda mal ve hizmet üretiminin yanı sıra istihdam alanında da kullanılmaktadır. Örgüt açısından rekabet avantajı sağlayan insan kaynağı¹⁶⁷ önemli bir gereksinim olmanın yanında örgütün amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyulan diğer girdileri üretim sürecinde kullanan ve buna anlam kazandıran bir üretim faktörüdür. İnsan unsurunun belirlenen amaç ve hedeflere odaklandırılması iyi bir iletişim ile mümkündür.¹⁶⁸

Liderlik başarılı insan iletişimini zorunlu kılmaktadır. Çünkü iletişim hayatın her anında bulunur. Bu durumda iletişim halindeyken stratejik düşünmek gerekmektedir. Bu koşullarda her meslek grubunun önce stratejik iletişimi yönetmeyi başarması gerekir. İşte bu noktada söz konusu olan zaman zaman kitleleri peşinden sürükleyebilecek nitelikte bir kavram olan liderlik olduğunda strateji daha da ön plana çıkmaktadır. İletişimin önemini kavramadan, ayrıntılarını bilmeden hiçbir meslek grubunda başarıdan söz etmek mümkün değildir. İletişim yönetilmeden hayatın yönetilmesi ya da hayatta varlık göstermek de mümkün değildir.¹⁶⁹ Çalışanlarla başarılı bir iletişim halinde olan yöneticiler liderlik rolü ile çalışanları motive edebilmekte olgu ve olaylarla ilgili problemleri sezebilmekte gereken çözümleri üretebilmekte ve oluşabilecek aksaklıklara karşı önceden önlemler alabilmektedir.¹⁷⁰ Bununla beraber iyi bir lider zayıf bir planı başarılı bir plan haline getirebilirken yeteneksiz bir lider en iyi planı bile mahvedebilmektedir.¹⁷¹

İletişim örgütlerin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri açısından önemli bir süreçtir. İletişim, motivasyon, koordinasyon ve kontrol sağlamada önemli bir fonksiyondur. Kontrol fonksiyonu dikey ve yatay iletişim aracılığıyla gerçekleşir. Çalışanlar kendilerine verilen görevler doğrultusunda yerine getirdikleri faaliyetlere ait raporları üst kademelere iletirler. Yine öneri ve şikâyet de kontrol fonksiyonu açısından önem taşımaktadır. İletişimin güçlü olduğu örgütlerde bilgi rahat bir şekilde dolaşmaktadır. Çalışanlar hangi işin nasıl yapılacağını açık bir şekilde kavrayabilmekte ve yöneticiler performansları hakkında

¹⁶⁷ Cavide Uyargil, *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta, 3. Baskı, İstanbul, 2013, s. 2.

¹⁶⁸ Laurie J. Mullins, *Management And Organizational Behaviour*, London, 1999, p.177.

¹⁶⁹ Ebru Özgen, İletişim ve Liderlik, <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/18/OZGEN.pdf> (Erişim Tarihi: 09.01.2016)

¹⁷⁰ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 45, 48.

¹⁷¹ Oracle, Seven Steps for Effective Leadership Development, <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf> (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

geribildirim alabilmektedir. Bu durum çalışanların motivasyonunu arttıran bir faktör olmaktadır. Aynı zamanda çalışanlar arasında gelişen biçimsel olmayan iletişim de onların sosyal ihtiyaçlarını karşılayacak ve motivasyonlarını arttıracaktır.¹⁷²

Organizasyonlarda birçok problemin altında yatan temel neden yöneticiler veya çalışanların kendi arasındaki iletişimsizliktir. Ancak genelde problemin hep görünen yüzüyle ilgilenildiğinden bu kısmı çözüme kavuşturulmaya çalışılmakta çoğu zaman yanlış metot seçildiğinden ve asıl yüzü görülemediğinden sorun çözülememektedir. İletişim problemlerinin çözümlmesine katkıda bulunmak için çalışanların rahatsız oldukları meseleleri gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları ile rahat bir biçimde konuşabilmeleri korku ve endişeye kapılmadan konuyu paylaşabilmelidirler. Yöneticilerin kendileriyle sorunlarını paylaşan çalışanları küçümsememeleri, empati yapmaları ve özenle dinlemeleri sağlıklı iletişim açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tarz sorunlar paylaşılmadığı zamanlarda sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da içe atılmakta ve mutsuzluğa neden olmaktadır.¹⁷³

Konusu ne olursa olsun ortada bir problem varsa ve bunun çözüme kavuşturulması gerekiyorsa insanların bunu gerçekleştirmek için düşünce, duygu ve bilgi alışverişi içine girmeleri yani iletişim sağlamaları gereklidir. Uygar bir biçimde tartışma ve konuşma yetisi gelişmemiş olan topluluklarda sorunların çözümü için girişilen etkileşim kısa zaman içerisinde çatışma veya sürtüşmeye dönüşebilmektedir. Bu durumda var olan sorunun çözümü şöyle dursun mevcut olana başka sorunlar eklenmektedir. Günümüzde yeryüzünün çeşitli noktalarında meydana gelen kanlı çatışmaların temelinde bilinçsiz şartlar altında oluşturulan sosyal çevredeki iletişim düzensizliği yatmaktadır.¹⁷⁴

Yönetilen organizasyonun faaliyet alanı ve çalışanların sayısı ne kadar fazla olursa olsun, örgütü başarıya ulaştıran platformu oluşturan faktörlerin maddi olmayan unsurlar olduğu liderler tarafından artık çok iyi bilinmektedir. Süreç ve sistemler, beceri ve yetkinlikler, kültür ve değerler, bilgi, itibar, güven ve ilişkiler maddi olmayan bu unsurları oluşturmaktadır. Bu varlıkların gerçek anlamda hayat bulabilmesi de çok önemli olan şu koşullara bağlıdır. "Liderlik ve İletişim."¹⁷⁵ Başarılı liderler etkili bir biçimde iletişim kurarlar ve çalışanları yetişkinler gibi tedavi ederler.¹⁷⁶ İletişim de en az liderlik kadar önemli bir öge olarak örgüt için de kritik bir yere sahiptir.

¹⁷² Ataman, a.g.e., s. 417.

¹⁷³ Odabaşı, a.g.e., s.165.

¹⁷⁴ Doğan Cüceloğlu, *İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995, s.12.

¹⁷⁵ Kevin Murray, *Liderlik ve İletişim*, Çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2016, s.

27.

¹⁷⁶ Bruce Klatt and Murray Hiebert, *The Encyclopedia Of Leadership*, McGraw-Hill, New York, 2001, p. 236.

İletişim süreci genellikle iki kişinin birbirlerini fark etmesiyle başlamaktadır.¹⁷⁷ İnsanoğlunun iletişim ile ilgili ilk ilişkisi daha anne karnından itibaren başlamakta ve birey dış dünya ile devamlı bir etkileşim ve iletişim içinde bulunmaktadır. Birey doğumdan itibaren iletişim aracılığıyla yaşamı öğrenmekte ve toplumsal hayatın etkili bir unsuru haline gelebilmektedir.¹⁷⁸ Aynı durum örgütsel yapıda lider-üye ve üye-üye arasındaki iletişim için de geçerlidir.

İletişim gerek toplumsal yaşam gerekse örgütsel yaşam içerisinde gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. 1950'li yıllardan itibaren literatüre giren bilgi toplumu kavramıyla 1970'li yıllarda karşılaşmış ve bu kavram 1980'lerde düşünce yaşamında yerini almıştır. Bu tarihten günümüze ise birçok alanda gelişmeler yaşanmıştır. Bu bilgi veya düşüncenin önem kazanmasının en iyi yolu paylaşım olmuştur. Paylaşım da ancak iletişim yoluyla gerçekleşebilmektedir. İletişimi örgütsel yaşama entegre eden ve teknolojik imkanlarla beraber bu değişime adapte olan, benimseyen ve onu kurum kültürüne dönüştüren örgütler, bu dinamik rekabet ortamında hayatta kalabileceklerdir.¹⁷⁹

Örgütsel itibar bir organizasyonun kredibilitasını arttırmakta ve likidite oranının yükselmesine sebep olmaktadır. Bu yüzden bir liderin örgütsel itibardan daha önemli bir işinin olamayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda lider iletişimi "*kurumun hem iç hem de dış çevrelerinde bu denli etkisi bulunan 'lider'in iletişimini şansa bırakmayıp bir iletişim stratejisi çerçevesinde düzenli şekilde sürdürmesi*" olarak tanımlanmaktadır.¹⁸⁰

İletişim bir beceridir ve yukarıda yapılan tanıma ilave olarak bir beceri olmasının yanı sıra güç de olsa insanlara sıkılmış yumrukları açma görevi üstlenen bir sanat olarak tanımlanabilir. İletişim bu yumrukları açmakla kalmaz onlarla el sıkışmak ve o zamanı dostlukların başlangıç noktası haline getirebilmek için bir araçtır. Duygusal zekâsı yüksek, başarılı kişiler iletişim yetenekleri sayesinde kalıcı dostluklar da kurabilmektedir.¹⁸¹ Örgütlerde liderler ve örgüt üyeleri arasındaki iletişim örgütsel faaliyetler açısından büyük önem taşımaktadır.

¹⁷⁷ Ayşegül Selimhocaoğlu, "İletişim ve Sınıf İçi İletişimin Önemi", *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 2004, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 2-7, s. 3.

¹⁷⁸ Nihat Çalışkan ve Ali Ayık, "Okul Aile Birliği ve Velilerle İletişim", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 69-82, s. 70.

¹⁷⁹ Ferit Küçük, "Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, 45-52, s.45.

¹⁸⁰ Bpr Danışmanlık Web Sitesi, Liderlik İletişimi, <http://www.bprtanitim.com.tr/liderlik-iletisimi.php> (Erişim Tarihi: 11.01.2017)

¹⁸¹ Odabaşı, a.g.e, s.21.

Liderler zamanlarının önemli bir bölümünü iletişime ayırmaktadır. Toplantılar, direktif, emir veya talimat verme ve telefon görüşmeleri günlük çalışma süresinin çok önemli bir kısmını işgal etmektedir. Bir yöneticinin çalışanların niteliklerine uygun görevlendirmenin nasıl yapılacağını onların nasıl eğitileceklerini olası bir disiplinsizlik durumunda hangi disiplin yöntemlerinin uygulanacağını onlara nasıl emir ve talimatlar vereceğini görüşmelerin nasıl yapılacağını mevcut bilgilerin nasıl paylaşılacağını ve geri bildirim yapılmasıyla nasıl karar verilmesi gerektiği iletişim becerisi isteyen durumlardır. Bunları iyi bir biçimde uygulayan bir yönetici elbette iyi bir iletişimcidir. Bir yönetici yönetim faaliyetini uygun bir biçimde yerine getiriyor ise bu onun iyi bir iletişim becerisine sahip olduğunu göstermektedir.¹⁸² Organizasyonlarda örgütsel yapı belirlenirken aynı zamanda iletişim ilişkisi de düzenlenir. İşletmelerin sosyal yapısına çalışanların dâhil olması uygun iletişim biçimlerini kavraması ancak etkileşim zincirine katılmasıyla gerçekleşebilecektir.¹⁸³

Organizasyonlarda etkin iletişim sistemleri, başarılı bir örgüt sistemi ve yönetim için şarttır. Diğer bir ifadeyle organizasyon bir iletişim ağıdır. Örgütsel başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan birisi kuşkusuz iletişim ağının iyi bir biçimde kurulması ve çalışmasıdır. Bu sistemin kurulmuş olması verimliliğin de artmasını sağlamaktadır. Genel olarak iletişim bir kanal olarak kabul edilmekte ve yönetsel etkinliklerin tamamının bu kanaldan geçtiği düşünülmektedir. Aynı zamanda bir örgütün sinir sistemini iletişimin oluşturduğu kabul edilmektedir. Çünkü bu durum organizasyonun iç ve dış çevresinde gelişen olayları izlemeyi kolaylaştırmakta ve bunlara uyum sağlamaya olanak tanımaktadır. Her örgütte mal ve hizmetlerin amaçlanan ölçütlere uygun biçimde üretilebilmesi için hem örgüt içinde hem de yönetsel kademedeki iyi bir iletişim sistemi tesis edilmesine ihtiyaç vardır. Doğal olarak bu sistemin özelliklerini, yapısını ve atmosferini tespit etme yetkisi yönetim kademesine aittir. Bu sistemin iyi işleyebilmesi ve örgütsel imaj için de yönetici, örgüt içi iletişim ve yönetsel iletişim sisteminin oluşturulması için gereken gayretleri göstermelidir.¹⁸⁴

İş yaşamında yalnızca çalışanın mesleğine ait donanımının ve yetkinliklerinin bulunmasının yanında iş arkadaşlarıyla nasıl iletişim kurdukları konusu da çok önemlidir.¹⁸⁵ İnsanları diğer canlılardan ayıran ve sosyal bir varlık haline dönüştüren en önemli niteliklerden birisi şüphesiz diğer kişilerle kurdukları iletişimdir. Sosyal yaşamda varlığını devam ettirmeye

¹⁸² Haluk Tanrıverdi vd., "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, : 2010, Sayı:11, 101-122, s.103.

¹⁸³ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım, 2. Bası, İstanbul, 1997, s. 278.

¹⁸⁴ Adnan Aslanbay, Kurum İçi İletişimin Önemi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim Tarihi: 19.02.2016.)

¹⁸⁵ Özlem Çetinkaya ve Ali Murat Alparslan, "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 363-377, s. 364.

gayret eden insanın bu niteliği düşünülduğünde iletişimin insan hayatında ne kadar büyük bir önemi olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁶ Kararların ortak biçimde alındığı, kişiler arası duygu, fikir ve bilgilerin alışverişi iletişim sürecine verilebilecek güzel bir örneği oluşturmaktadır.¹⁸⁷

İletişim genel haliyle anlam ve bilginin iletim süreci olarak tanımlanmakta¹⁸⁸ ve doğuştan gelen bir nitelik olduğu ifade edilmektedir. İnsanoğlu duygu düşünce sevinç ve üzüntülerini sevdikleriyle paylaşmaktadır. İletişim de diğer anlamıyla “paylaşmak” demektir. Bireyler iyi haberler duyduklarında dost veya arkadaşlarıyla, yine kötü haberler aldıklarında bu acı, üzüntü ve kederlerini en yakınındakilerle paylaşma hissini duyarlar ve biraz da olsa rahatlamak isterler. Öte yandan toplum içinde insanların tek iletişim kurmak yöntemi konuşmak değildir. Bunun yanında insanlar beden dili ile de sözsüz iletişim kurabilirler. Beden dili de diğer insanlara mesajlar verir ve iletişim kurulmasını sağlar.¹⁸⁹

İletişim hayatın her evresinde bulunan bir kavramdır. Bireyin uyuduğu zamanlar dışındaki vaktinin (%75)'i diğer insanlarla iletişim halinde geçmektedir. İnsanlar sosyal varlıklar olduğundan kendisi dışındaki diğer canlılarla iletişim kurma ihtiyacı hissederler. Canlılar arasında iletişim imkânlarından ve en gelişmiş sistemlerden yararlananlar insanlardır. İnsanların birtakım ilişkileri devam ettirmeleri ve oluşturulan yapı içinde etkileşim kurmalarını sağlamak için iletişim vazgeçilmez bir öğedir.¹⁹⁰

İletişim organizasyonlarda son derece önem verilmesi gereken bir konu olduğundan ve bu yönünün her geçen gün daha da farkına varıldığından çalışma psikolojisi içinde de kendine has bir önem ve yer bulmuştur. Çalışan birey sözlü ya da yazılı ileti (mesaj) vasıtasıyla tepkisini ifade eder, karşı taraftan bilgi edinir, düşünsel veya duygusal etkilenme ve etkileme durumuna göre ise davranışta bulunur. Bu anlamda iletişim insan davranışlarının açıklanmasını ve anlaşılmasını sağlayan önemli bir araçtır.¹⁹¹ Herkes iyi bir iletişim kurma ihtiyacı duyduğundan iletişimin kalitesi de önem kazanmaktadır. İnsanların hem gerek iş hayatında gerekse de özel hayatında yaşanan birçok sorunun temelinde kalitesiz ve yetersiz iletişim yatmaktadır.¹⁹²

¹⁸⁶ Zeynep Başer vd., “Kişiler Arası İletişim Engelleri Ölçeği Geliştirme”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2016, 290-303, s. 290.

¹⁸⁷ Eren, a.g.e., s.395 (2001)

¹⁸⁸ Robert N. Lussier and David C. Kimball, *Applied Sport Management Skills*, USA: Human Kinetics, 2009, p. 294.

¹⁸⁹ Metin Işık, *İletişim ve Etik*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013, s.6

¹⁹⁰ Güney, a.g.e., s.253.

¹⁹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2005, s.116.

¹⁹² John W. Willians and Steven A. Egglend, *Örgütlerde İletişim*, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hitmet seçim, Ali Atif Bir, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1985, s. 2-3.

Teknoloji ve çağın gerekleri çalışma hayatındaki değişimleri hızlandırmaktadır. Elbette bu da yöneticilerin iletişiminin örgüt açısından ne kadar büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Etkili bir biçimde bir iletişim yaklaşımı ortaya koyan yöneticiler, çalışanlarının verimliliği, tükenmişlik düzeyleri, iş ve yaşam doyumu, gibi birçok önemli örgütsel sonuç üzerinde büyük etki göstermektedir. Bu anlamda örgüt yöneticileri iletişim becerileri üzerine gayret sarf etmelidir ve bu konular kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Yöneticiler genellikle görevlendirildikleri yerlerde boş koltukları işgal eden kişiler olmaktan ziyade örgütten ayrıldıktan sonra aranan kişiler veya yeri doldurulamayan kişiler olmayı sağlamaları gerekir.¹⁹³ Çalışanların örgütlerine ve mesleklerine bakış açılarını olumlu kılacak en önemli unsurlardan birisi iş hayatındaki sağlıklı ve olumlu ilişkilerin varlığıdır.¹⁹⁴ Elbette bu sağlıklı iletişim üzerinde etkili olan pek çok husus bulunmaktadır. Kişilik yapısı, iletişimde bulunulan ortamın psikolojik ve fiziksel yapısı, iletişime konu olan meselenin önemi ve içeriği, sosyal ve kültürel farklılıklar, iletişim yasalarına uyup uymama ve iletişim becerilerinin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmaması gibi unsurlar sağlıklı ve iyi bir iletişimi etkileyen en önemli etkenlerdir.¹⁹⁵

İnsan sosyal bir varlık olmasının gereği olarak günlük yaşamın rutin akışından örgütsel süreçlere kadar oldukça geniş bir çerçevede iletişim faaliyeti gerçekleştirmektedir. İletişime gereksinim duyulmasının temel sebebi ise insanların toplumsal bir yapı oluşturmak ve bu yapıda hayatlarını sürdürmek istemeleridir. Bu kapsamda iletişim gerçekleştirilmesi istenilen işlerin yapılmasına imkân tanıyan mesaj aktarımı olarak kabul edilmektedir ancak bu mesaj paylaşımı kişileri sosyal bir kavram olarak açıklamaktan uzak kalmaktadır. Bunu daha da ileri taşımak için bu iletişimin çift yönlü hale getirilmesi ve insanların birbirleriyle etkileşim içinde bulunması gerekmektedir. Bu etkileşim sayesinde insanlar içinde buldukları topluma uyum gösterme süreci olarak ifade edebileceğimiz sosyalleşmeyi sağlayabilmektedirler.¹⁹⁶ Sosyal hayatın içinde iyi bir iletişim becerisine sahip bireyin aynı davranışı örgütsel yapı içinde de göstermesi çok önemlidir.

Örgütün sinir sistemi şeklinde daha önce belirttiğimiz iletişim bir örgütün etkin ve verimli bir şekilde işlemesi açısından gerçekleşecek çok önemli bir süreçtir. Bir araç olarak iletişim, koordinasyon, kontrol ve motivasyonu sağlamak için önemli bir görev üstlenir. Örgütlerde

¹⁹³ Eroğlu, a.g.e., s.18.

¹⁹⁴ Neslihan Derin ve Hakan Tuna, "Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi", *Selçuk İletişim*, 2017, 119-128, s.119.

¹⁹⁵ Fidan Korkut Owen ve Aslı Bugay, "İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014, 51- 64, s. 52.

¹⁹⁶ Veyssel Çakmak ve Ercan Aktan, "Öğrencilerin İletişim Kaygısı, Muziplik/Takılma ile Okul Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2016, 19-36, s. 20.

kontrol aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya biçiminde yapılan iletişim vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Çalışanlar aldıkları emir ve talimatlar gereği yaptıkları işlere ilişkin raporları üst makamlara iletirler. Aynı şekilde öneri ve şikâyetler de kontrolün yapılabilmesi için önemlidir. İletişimin sağlıklı bir şekilde tesis edildiği örgütlerde bilgi serbest bir şekilde dolaşmaktadır. Bu sayede çalışanlar yapılması gerekenleri açık bir biçimde kavrayacak, anlayacak, yerine getirecek ve performansları üzerine de geri bildirimle sahip olacaktır. Bu şekilde oluşturulmuş bir iletişim düzeni çalışanların motivasyonunu da arttıracaktır. Ek olarak biçimsel olmayan iletişim sayesinde de çalışanların sosyal ihtiyaçları giderildiğinden motivasyonun olumlu yönde artması da söz konusu olmaktadır.¹⁹⁷

Örgütsel performansı arttırmak için çalışanlar üzerinde etkili olabilecek uygulamalar yapmak günümüz yönetim bilimi için karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisidir. İletişim de bu uygulamalardan bir tanesidir.¹⁹⁸ Gerek kamu gerekse de özel kuruluşlarda işlerin hızlı sağlıklı ve verimli gerçekleşmesi için üst ve orta seviye yöneticiler ile verilecek kararlar üzerinde yetki sahibi olmasalar da ast kademe çalışanlar örgüt içi iletişime gerek duymaktadırlar. İletişim kanallarının etkin kullanılabilmesi için örgüt çalışanları bazı temel gereksinimlere ihtiyaç duyarlar. İletişim sosyal yaşamda kişinin kendisini ifade etmesi bakımından önemli bir işleve sahip olması nedeniyle sosyal yaşamımızdaki temel ihtiyaçları barındıran bir süreci kapsamaktadır. Sosyal yapının bir parçası olan insan bu süreçten kopuk yaşayamaz. Bu çerçeveden bakıldığında aynı durum örgütler için de geçerlidir. İletişim sürecinden kopuk yaşamaya çalışan örgütlerin hayatta kalamayacağı diğer bir ifadeyle varlıklarını devam ettiremeyeceği ortadadır. Örgüt içinde kişiler, gruplar ve topluluklar arasında güçlü bir bağ kurulması için iletişim bir köprü görevi görmektedir.¹⁹⁹

Örgütsel yapılarda iyi bir yönetim sistemi iyi bir iletişim sistemine dayanmaktadır. Yönetimsel fonksiyonlar ile birtakım kararları meydana getiren fikirler farklı şekillerde kaynak ve alıcının duygu, düşünce ve jestlerini de kapsayarak iletilir. Özetle iletişimin örgütsel faaliyetlerin temelini oluşturduğu söylenebilir.²⁰⁰

Düşündüklerini açıkça ifade edemeyen, iletişim kurmakta güçlük çeken çalışanlar zaman içerisinde sadece sabah işe giden, akşam eve gelen kişilikler haline gelmekte, "sallabaşını al maaşını" düşüncesiyle hareket eden kurumuna bağlılığı kalmayan, işini

¹⁹⁷ Ataman, a.g.e., s. 417.

¹⁹⁸ Azadeh Tourani and Sadegh Rast, "Effect of Employees' Communication and Participation on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study on Airline Companies in Iran", *2012 2nd International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR*, 2012, 52-56, p. 52.

¹⁹⁹ A. Azmi Yetim ve Recep Cengiz, *İletişim ve Spor*, Berikan Yayınevi, Ankara, 2012, s.18.

²⁰⁰ Eren, a.g.e., s.395. (2001)

olabildiği kadarıyla yapan ve emekliliğine gün sayan, kendisine de kurumuna da bir katkısı olmayan âtil duruma gelmektedir. Bu tarz çalışanlara ve ortama sahip bir kurumun yüksek performans göstermesi ve başarılı olmasına olanak yoktur. Bu şekilde bir yapılaşması olan örgütler maalesef takım çalışması ve kurumsallaşmanın çok uzağında kalmakta, bu kavramların yerini yanlış kimselerin katkısıyla oluşan “kişiselleşme” almakta ve zaman içinde kurum hak etmeyen kişilerin yönettiği bir iş yerine dönüşmektedir. Bu durum zamanla bir sorun yumağı haline gelmektedir. Öncelikle örgüt çalışanlarına, daha sonra müşterilere ardından da çözüm ortaklarına yansarak örgütü hızla çöküşe doğru götürülebilmektedir. Bu durumlarda sorunun odağı çoğunlukla finans ve üretim gibi birimlerde aransa da temel sorunun sağlıklı ve etkili bir zemine oturtulmayan “kurum veya örgüt içi iletişim”de olduğu gözden kaçırılmamalıdır.²⁰¹

Organizasyonlar için çok önemli kavramlar olan liderlik ve iletişim arasındaki ilişkiye yukarıda değinilmiştir. Literatürdeki haliyle iletişimin tanımıyla ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

1.2.1. İletişimin Tanımı

Günümüzün teknolojik imkânları insanlara baş döndürücü bir iletişim çağı yaşatmaktadır. Modern dünya artık her türlü iletişim konusunun üzerinde önemle durmaktadır.²⁰² İletişim insanın doğasında bulunur ve organizmanın ilgili olduğu çevre ile arasında önlenemez bir etkileşim zorunluluğu vardır. Bu durum mesaj alışverişini canlılar dünyasının olmazsa olmazı haline getirmektedir.²⁰³ İnsana has bir olgu olan sosyalleşmenin bir yansıması olan iletişimin konu bakımından doğa kadar köklü bir geçmişi vardır ve günümüzde bir bilim dalı haline gelmiştir. Fizik, kimya ve biyoloji gibi pozitif bilimler geçmişten günümüze canlı ve cansız varlıkların bütünlüğünü bazı ilke ve yasalara göre incelemişlerdir. Buna karşılık iletişim bilimi insan ve insan, insan ve makine, insan çevre ve sosyal ilişkilerini incelemektedir. Başka bir ifadeyle günümüzde iletişim sayesinde bilime insanlarla insanların, insanlarla makinelerin, makinelerle makineler ilişkilerini bir bütünlük içinde, karşılıklı etkileşimleri ve bu süreç içindeki kontrol, denge ve yönetsel sistemleri açıklayabilen bir mana kazandırılmıştır. Elbette son bir asırda hızla gelişen teknoloji ve iletişim sistemlerinin bu katkı üzerinde büyük rolü bulunmaktadır.²⁰⁴

²⁰¹ Odabaşı, a.g.e., s. 165-166.

²⁰² Ertuğrul Yaman, *İnsan ve İletişim*, Akçağ, Ankara, 2015, s.11.

²⁰³ Aysun Yüksel (ed.), *İletişim Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2007, s.3.

²⁰⁴ Güney, a.g.e., s.254.

Zillioğlu tarafından 1994 yılında yazılan “İletişim Nedir?” adlı kitapta 4560 iletişim tanımından söz edilmiştir. O tarihten günümüze bu tanımların sayısı yapılan başka çalışmalar neticesinde daha da artmıştır. Muhtemelen bu tanımların birer birer sayılması bile tek başına bir kitap oluşturabilecektir. Ancak iletişimin yalnızca bu tanımlardan hareket ederek anlatılması da birbirimizle çelişmemiz manasına gelir.²⁰⁵

İletişim gün geçtikçe önemini arttıran ve son zamanların en popüler kavramı haline gelmiş “iletişim çağı” ifadesiyle bir çağı tanımlamıştır. İletişim kelimesi İngilizce’deki “communication” sözcüğünü karşılamaktadır. “communication” sözcüğü ise kök olarak, söylemek, paylaşmak ve bildirmek anlamlarına gelen “communicare” sözcüğüne²⁰⁶ dayanmaktadır. Communicare İngilizce’ye Latince’deki “communis” sözcüğünden türetilerek 14. yüzyılda girmiştir. “Communis” bir ortaklığı veya birlikteliği ifade etmektedir. Bu sözcüğün kökeninde de “common” sözcüğü bulunmaktadır. Genel, ortak ve toplumsal anlamlarına gelen “common” sözcüğü iletişim için iki taraf için aynı anlama gelmesi gereken kavramlar ve sembollerin olması gerektiğini göstermektedir.²⁰⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz (2005)’e göre İletişim kavramı Türk işletmecilik literatürüne yeni giren ve benimsenen bir sözcüktür. Daha önceleri ve bugün dahi birçok kaynakta “haberleşme” diye geçen kavramın karşılığı olarak kullanılmaktadır. Dilde anlaşma akımı içinde mesaj=ileti olarak alınınca bu kökten yararlanarak karşılıklı ileti anlamına gelen iletişim sözcüğü bugün benimsenmiş ve yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.²⁰⁸

Bilgi, iletişim vasıtasıyla çeşitli davranış biçimleri ve çıktılar elde etmek amacıyla kaynaktan alıcıya yani başka bir yere iletilmesi sağlanır. Bu sayede, iletişim asıl anlamını, temel değerini de bilgi iletimi ile kazanır. İletişim insanların ortak değerlerini birbiriyle paylaşma imkânı sunar.²⁰⁹

İletişim bilimi tarihinin başlangıcından günümüze kadar yapılmış birçok tanım olmasına karşın sosyal bir kavram olan iletişimin geçerli ve tek bir tanımını yapmak zordur. İnsan ilişkileri açısından vazgeçilmez bir olgu olan iletişim yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tamamının etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan itici bir güç ve önemli bir araçtır.²¹⁰

²⁰⁵ Erhan Eroğlu ve A. Haluk Yüksel (ed.), *Etkili İletişim Teknikleri*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2015, s. 4.

²⁰⁶ Zuhâl Baltaş ve Acar Baltaş, *Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s.19.

²⁰⁷ Barış Yavuz, Yeni İletişim Ortamı Olarak Mobil İletişim Teknolojilerinin Pazarlama İletişimi Etkinliğini Arttırmada Bağlam Temelli Kullanımı, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü*, İstanbul, 2014. s.5. (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

²⁰⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 116. (dipnot.)

²⁰⁹ Nursel Telman ve Pınar Ünsal, *İnsan İlişkilerinde İletişim*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 12-13.

²¹⁰ Bolat vd. a.g.e., s.199.

Bu açıklamalardan sonra iletişim kavramıyla ilgili olarak yapılmış bazı tanımlar aşağıda verilmiştir.

- Bahar (2012)'a göre iletişim, kişilerin ve örgütlerin içinde yer aldıkları toplumsal yapı ile bu yapıdaki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan süreçtir.²¹¹
- Oskay (2016)'a göre iletişim insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve insanın varlık sürdürme biçimindeki gelişmelere göre değişimlere uğrayan insana özgü bir olgudur.²¹²
- Eren (2001)'e göre bireylerarası iletişim bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir.²¹³
- Karatepe (2005)'ye göre iletişim bilgi ve düşüncelerin, herkes tarafından aynı biçimde ve aynı değerde anlaşılır duruma gelmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır.²¹⁴
- Kazancı (1978)'ya göre iletişim, ortak semboller yoluyla bireyler ya da kurumlar arasında anlamların değiş tokuş edildiği bir süreçtir.²¹⁵
- Demirtaş (2010)'a göre iletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletmeleri sürecidir.²¹⁶
- Güney (2013)'e göre iletişim bir bilginin düşüncenin, duygunun, tutum ve kanının bir araç vasıtasıyla bir bireyden bir bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdaki gruba ve toplumdaki topluma karşılıklı aktarılması sürecidir.²¹⁷

²¹¹ Emel Bahar, *İletişim*, Ankara, 2012, s. 160.

²¹² Ünsal Oskay, *İletişimin ABC'si*, İnkılap, İstanbul, 2016, s.7.

²¹³ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2001, s.395.

²¹⁴ Selma Karatepe, *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.47.

²¹⁵ Metin Kazancı, *Halkla İlişkiler Açısından Yönetim ve Yönetilenler (İmar ve İskan Bakanlığı Örnek Olayı)*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 417, Ankara, 1978, s. 28.

²¹⁶ Mine Demirtaş, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", *MÜ, İİBF Dergisi*, 2010, C.28, S.1, 411-444, s.413.

²¹⁷ Güney, a.g.e., s. 255.

- Mclaughlin (1964)'e göre iletişim bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır biçimde başka kişilere aktarmasıdır.²¹⁸

İletişime ait tanımlar çoğaltılabilir. Ancak, iletişim tanımları genel olarak incelendiği zaman bu tanımların iki temel nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlardan ilki iletişime ait sürecin yönü ya da iletildiği yön, ikincisi ise ortak algı ve paylaşımdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ikinci eğilimin birinci noktayı da kapsadığıdır. Başka bir ifadeyle bir mesaj zaten karşılıklı şekilde paylaşılıyorsa bu evreden önce ileti belirli bir amaçla belirli kişilere yönelmiş demektir. Buradan ikinci eğilimin daha kapsayıcı olduğu sonucuna varılabilmektedir. Sade ve daha kapsamlı bir iletişim tanımı yapılacak olursa iletişimi “anlamaların paylaşım süreci” olarak tanımlayabiliriz.²¹⁹

Esasında bu kısa tanım bir örgütün farklı departmanları ve çalışanları arasındaki anlayış, bilgi, veri, algı, sezgi ve yaklaşım iletimlerini, bu iletim işleminde kullanılan her türlü yöntem, teknik araç ve gereç, bu iletimle ilgili çeşitli kanalları ve yazılı sözlü ve sözsüz mesajların tümünü kapsamaktadır. İletişim çok basit görünmesine ve sıklıkla kullanılmasının yanı sıra içeriğinde birçok sorunu da barındıran bir süreçtir.²²⁰ İnsanın yaradılışıyla birlikte ortaya çıkan bir ihtiyaç olan iletişim,²²¹ bireyin anne rahmine düşmesiyle sahip olduğu bir yetenek olarak düşünülmektedir. Bu anlamda iletişim bireyin varlığını devam ettirme biçiminin bir mahsulüdür. Ayrıca varlığını devam ettirme biçiminde ortaya çıkan değişiklik ve gelişmelerin tamamında kolay bir şekilde etkilenen bir kavramdır.²²²

Şu ana kadar yapılan bireysel bir canlı olan insanın iletişim yeteneğiyle ilgili değerlendirmelerin bir benzeri tüzel bir kişilik olan kurumlar ya da organizasyonlar için de yapılabilir. İletişim tüzel kişilik olan örgütlerde de insan doğasına benzer şekilde varlıklarını devam ettirme şekillerinin bir mahsulüdür. İletişim burada da varlığı devam ettirme biçiminde ortaya çıkan değişiklik ve gelişmelerden kolay bir şekilde etkilenir. İletişimin son dönemlerde sadece insan için değil örgütler için de çok büyük önem taşıyan bir kavram haline geldiği söylenebilir. Organizasyonların faaliyet yürütme alışkanlıklarındaki çeşitlenmeler birer tüzel kişilik olan organizasyonlar için iletişim yeteneklerini, kurumsal iletişim gayretlerini göz ardı edilemez biçimde önemli bir noktaya getirmiştir. İletişim hem insanların özel yaşamlarının hem yönetici ve çalışanların hem de örgütlerin varlık sürdürme biçimlerinin bir mahsulüdür.

²¹⁸ Ted J. Mclaughlin vd., **Communication**, Ohip., Charles E. Merill Books, Inc. 1964, s. 20; **aktaran İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Dönence Basım, İstanbul, 1997, s. 278.**

²¹⁹ Aysun Yüksel, a.g.e., s.4.

²²⁰ Koçel, a.g.e., s. 522.

²²¹ A. Haluk Yüksel, **Bireylerarası İletişime Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s.9.

²²² Oskay, a.g.e., s. 15.

Bununla birlikte iletişim hem örgütlerin hem de insanların zamanlarını huzurlu ve mutlu bir biçimde geçirmeleri için gereksinim duyulan bir beceridir.²²³

İletişim kavramı toplumbilimsel açıdan da tanımlanmıştır. Toplumbilim Terimleri Sözlüğü'nde iletişim "düşünce ve duyguların, bireyler, toplumsal kümeler, toplumlar arası söz, el kol hareketi, yazı görüntü vb. aracılığı ile değiş-tokuş edilmesini sağlayan toplumsal etkileşim süreci" olarak tanımlanmıştır.²²⁴ Porter ve Roberts (1976)'ın iletişime ilişkin yaptığı "insanların birbirlerinden anlam alma ve birbirlerini cevaplama çabalarını kapsayan bir etkileşim sürecidir" tanımı da bunu desteklemektedir.²²⁵

Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016) iletişimin son zamanlarda en çok kullanılan kelimelerden birisi olduğunu ifade etmektedir. İletişim çağı, iletişim becerileri, iletişimsizlik, medeniyetler arası buluşma akla ilk gelen kavramlardır. Günlük yaşamın içine bu kadar yoğun bir şekilde giren iletişim kavramı insanların kendisini çok başarılı kabul ediyor görünse de yapılan araştırmalar iletişim konusu üzerinde ciddi problemler yaşandığını göstermektedir. Anlaşmazlıkların, yaşanan yoğun çatışmaların, şiddet içerikli davranışların günlük yorum ve haberlere aksedilmesinin dahi iletişim üzerinde kriz seviyesinde bir çıkmazın olduğunu ortaya koymaktadır.²²⁶

Bir organizasyonda mevcut iletişim düzeni örgütün her kademesinde varlığını ve önemini kabul ettirmekte ve aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtmaktadır. Bir örgütte iletişim düzeni sürekli ve etkili bir biçimde işliyoorsa o örgütteki faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde yürüdüğü ve amaca ulaşma da başarılı olacağı söylenebilir. İletişim düzeni ile örgütsel düzenin bu yaklaşım içerisinde aynı anlamda kullanılabileceği söylenebilir. Bir örgütteki iletişim düzenine ait tarihsel süreç incelendiğinde en büyük problemin çalışan ve yönetici arasındaki iletişim kopukluğu ve yaşanan anlaşmazlığın olduğu görülmektedir. İletişim düzeni iyi bir yönetsel anlayışın ayrılmaz öğelerini oluşturmaktadır. Bir organizasyonda iletişim düzeni anlaşılır, açık ve iyi işleyen kanallar şeklinde işletilmiyorsa her gün daha da büyüyen çalışan sayısıyl onlardan gün geçtikçe uzaklaşan yöneticileri buluşturmak, anlaşmaya varmak ve mükemmel işleyen bir ilişki yapısı oluşturmak hiç kolay bir iş değildir. Bu ortamda yönetsel işlevlerin etkin ve başarılı bir şekilde devam ettirilmesi

²²³ Eroğlu ve Yüksel, a.g.e., s.3.

²²⁴ Uğur Demiray, (ed.) *Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, s.7.

²²⁵ Lyman W. Porter and Karlene H. Roberts, *Communication in Organizations*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Ed. Dunette, Chicago, 1976; **aktaran** Güney, a.g.e., s. 254.

²²⁶ Sabuncuoğlu ve Gümüş, *Örgütsel İletişim*, Aktüel, Bursa, 2016, s.3.

olanaksız hale gelir. En azından kişiler ve birimler arasında örgüt amaçlarına yönelik şekilde eşgüdüm içinde yapılması oldukça güçtür.²²⁷

1.2.2 İletişimin Özellikleri

İnsan toplum içinde doğar, burada insanlık mertebesine yükselir ve doğumundan itibaren içinde bulunduğu etkileşim sonucunda kimlik bulur. Yaşamla bütünleşik bir biçimde geçen yerde ve her zaman beraber olunan iletişimle insan sosyal bir varlık olan kendisini gerçekleştirmektedir. Diğer bir ifadeyle biyolojik bir canlı olmaktan çıkarak toplumun bir üyesi haline gelmektedir.²²⁸ İnsani iletişim (human communication), insanın gerçekleştirdiği bir faktördür ve kendine ait bir hayatı bulunmamaktadır. Doğal olarak iletilere insan hangi anlamı yüklerse o anlam anlaşılmaktadır.²²⁹ İletişimin gerçekleşmesi için daima iki sistemin var olma şartı vardır. Bunlar iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan bir hayvan veya bir insan ile bir makine olabilir. Özellikleri ne olursa olsun iki sistem arasında bilgi alışverişi mevcutsa bu durum iletişim olarak kabul edilmektedir.²³⁰

Bir mesaj alışverişi olarak tanımlanan iletişim süreci olmadan bir organizasyonun varlığı düşünülemez. Yönetim faaliyetinin tamamı etkin bir iletişim sistemine dayanmaktadır. Yönetimsel konularda verilen bütün kararlar, elde edilen tüm sonuçlar ve gelişmeler örgütteki ilgili çalışanlara iletilmedikçe bir anlam ifade etmez.²³¹ İletişim çoğunlukla konuşma yani sözlü bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu nedenle konuşmayı etkin bir biçimde kullanan diğer bir ifadeyle konuşmayı harekete geçmek için itici bir güç ve yol gösterici bir biçime getirmeyi başaran organizasyonların yönetiminde çoğunlukla örgütteki çalışanları, ürünleri ve süreçleri yakından takip eden ve bunlarla ilgili bilgiye sahip olan yöneticiler bulunmaktadır.²³²

İletişim bilimiyle ilgili yazılan bazı kitaplarda bulunan istatistiklere göre “iyi bir iletişimde makamın, mevkiinin ve bilginin payının sadece %12,5 olduğu ifade edilmektedir. Oysa gönülden gelen sıcaklığın güzel duyguların ve iyi ilişkilerin payının ise %87,5 olduğu görülmektedir.²³³

²²⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.118.

²²⁸ Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, İstanbul, 2000, s. 19.

²²⁹ Wilbur Schamm and William E. Porter, *Men, Women, Messages And Media (Understanding Human Communication)*, Second Edition, Harper And Row Publishers, New York, 1982, p.3.

²³⁰ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 9.

²³¹ Koçel, a.g.e., s.522.

²³² Harvard Business Review, *Örgütsel Öğrenme*, çev. Nurettin Elhüseyni, Mess, İstanbul, 2001, s. 43.

²³³ Yaman, a.g.e., s. 39.

Organizasyonlarda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim türleri yatay ve çapraz biçimde yani biçimsel ilişki veya biçimsel olmayan ilişki şeklinde gerçekleşir. Bir ortamda iletişimin varlığından bahsedebilmek için kişiler arasında bir duygu, fikir ve bilgi ilişkisinin olup olmadığı gözlenmelidir. Eğer bu ilişki mevcut ise ve üst yönetimce daha önce çerçevesi çizilmiş kurallar içerisinde ilerliyor ve zorunlu kılınmış ise bu tür ilişki biçimine biçimsel iletişim denmektedir. Buna karşın kurulan ilişkide herhangi bir zorunluluk yok ise gönderici ile alıcı arasında ilişki ihtiyaçtan kaynaklanmışsa ortaya çıkan bu ilişki türüne biçimsel olmayan iletişim adı verilmektedir. Örgüt yaşamı açısından bakıldığında biçimsel iletişim kadar biçimsel olmayan iletişim de hem grup hem de örgüt üzerinde oldukça etkindir.²³⁴ İlerleyen bölümlerde bu kavramlara geniş biçimde yer verilecektir.

İletişim insanın doğasını oluşturan temel bir beceridir. İnsanlar yaradılışından bugüne kadar topluluklar halinde yaşadıklarından doğanın gücüne karşı hayata tutunabilmek amacıyla birbirleriyle dayanışma ve yardımlaşma içerisinde girmiş ve destek olmuşlardır. Bu şekilde hayatın yükünü daha da hafifletmeye gayret göstermişlerdir. İnsanlık macerasının ilk dönemlerinde bir grubun veya topluluğun üyesi olmayan bireyin hayatını devam ettirme şansı çok düşüktü. Bir topluluğa girme gayreti, yardım etme, paylaşma, iletişim, destek olma gibi iyi geçinme durumlarının daha da gelişmesine neden oldu. İyi geçinmeyi, ilişki kuran, sürdüren ve geliştiren, dayanışma ve iş birliği teşvik eden ve başka bireyler tarafından kabul edilen davranışlar biçiminde tanımlayabiliriz. İyi geçinmenin temelini ise iletişim oluşturur.²³⁵ Bu kapsamda iletişime ait temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İletişim esnasında her iki taraf da aktif bir alışveriş halindedir.
- Kullanılacak mesajlar hem sözlü hem de sözsüz olabilir.
- Alınan mesajların ne şekilde alındığı algılarımızca belirlenir.
- İletişim bir kişiye yönelik olarak değil o kişinin bizzat kendisiyle yapılır.
- İletişim her zaman ve her yerde vardır.
- İletişimin temel amacı çevre üzerinde etkinlik sağlamaktır.
- İletişim aynı zamanda anlamların paylaşılmasıdır.
- İletişim farklı katmanlarda kurulabilir.

İnsanoğlu, birey, aile ve toplum biçiminde kendisini oluştururken kendisiyle ve başkalarıyla iletişim halinde bulunmak zorundadır. Bunu yapmazsa hem fiziksel hem de toplumsal varlığını oluşturamaz. Örgütsel ilişkilerini iletişim vasıtasıyla sağlamaya çalışan

²³⁴ Eren, a.g.e. s. 395. (2001)

²³⁵ Eroğlu ve Yüksel, a.g.e., s. 6-7.

aynı zamanda ilişkilerin nedenini amacını ve sonuçlarını, ne zaman nerede ve nasıl yapılacağını anlatır ve bunu anlatır. Anlama ve anlatım ilişkisinin sürdürülmesi esnasında hayatın gerçekliğiyle örtüşür ve hayatın uygulamasını yaparken bir bütünün parçası olur.²³⁶ İletişim hem kişisel hem de örgütsel anlamda icra edilecek bütün faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Koordinasyon özelliği iletişimin en önemli etkilerinden biridir. Organizasyonda icra edilen faaliyetler dikkate alındığında iletişimin ve koordinasyonun etkilerinin çok büyük olduğu görülmektedir.²³⁷ Bu bilgilerden sonra iletişimin örgüt içinde nasıl bir işleve sahip olduğu aşağıda ifade edilecektir.

1.2.3. Örgüt İçinde İletişimin İşlevleri

Organizasyonlar sosyal yapılar olduklarından sistem içerisinde varlıklarını devam ettirebilmeleri hayati önem taşımaktadır. Sosyal sistem içerisindeki iletişimin işlevleri şunlardır.²³⁸

- **Bilgi Sağlama İşlevi (Enformasyon):** Bu işlev bireysel, toplumsal, çevresel, yerel, ulusal ve uluslararası şartları anlayabilmek, verilecek tepkileri bilinçli bir şekilde verebilmek ve amaçlanan sonuçlara erişmek amacıyla gerekli fikir, bilgi, mesaj, haber, veri ve yorumların elde edilmesini işlenmesini, çoğalmasını ve saklanmasını, işlenmesini ve yayılmasını sağlamaktadır.
- **Sosyalleşme (Sosyalizasyon):** Bireylerin ait oldukları toplumda ve örgütte etkin bir biçimde faaliyet yürütmelerini sağlamakta, sosyal bilinci ve bağlılığı sosyal bağlılığı desteklemekte, genel bilgi stoku oluşturmakta ve bu şekilde sosyal yaşama dinamik bir biçimde katılmalarına imkân sunmaktadır.
- **Motivasyon:** Motivasyon (güdülenme); kelime olarak isteklendirme manası taşımaktadır. Bütün toplum ve topluluğun örgütün bütün hedeflerini belirlemek, bireysel tercihlerin oluşması ve sosyal etkinlikleri hayata geçirmek, toplumun geneli tarafından kabul edilen amaçlara ulaşmak için gereken gayreti destekler.
- **Tartışma (Conflictus):** Kelime anlamı olarak kavga ve mücadeleleme anlamı taşımaktadır. Bilinenin aksine yeni fikirler üretmek ve onların temeli için gerekli zemini

²³⁶ İrfan Erdoğan ve Korkmaz Alemdar, *Popüler Kültür ve İletişim*, Erk, Ankara, 2005, s.14.

²³⁷ Kemal Eroğlu, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", *Ege Akademik Bakış*, 2011, Cilt: 11 • Sayı: 1, 121 -136, s.122.

²³⁸ Nesrin Ada, "Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi", *İzmir SMMM*, 43-50, s. 48. www.dayanismadergisi.com/media/7b70550c-f81f-4e7a-b87f-498227cad5d7/.../05_pdf (Erişim Tarihi: 06.03.2017)

hazırlar. Ortak birliği ve alışverişini kolay hale getirmek, temel örgüt faaliyetlerini ilgilendiren işlerde farklı düşünceleri belirginleştirmek amacıyla gereken ortamı meydana getirmeye destek olur ve gereken şartları oluşturur.

1.2.4. Lider İletişiminin Önemi

İletişim bir beceridir ve tüm bireyler bu beceriyi hemen gösteremez. Sadece etrafa emir ve talimat yağdırmak, etrafa bağırarak, tehdit etmek, insanları tenkit etmek çift yönlü olmayan bir iletişim sisteminin sağlıklı ve kaliteli olmayacağı daima ifade edilmektedir. Bu tarz davranışlar sergileyenler iyi bir biçimde gözleendiğinde bunların ya psikolojik rahatsızlık yaşadıkları ya da değişik sebeplerden dolayı iletişim yeteneklerinin yeterince gelişmediği görülmektedir. Bu şekilde olumsuz özelliklere sahip kimseler organizasyonlarda fazla tutunamamakta ve bir süre sonra işlerinden ayrılmakta ve bir işyerinden diğerine dolaşıp durmaktadırlar. İnsan kaynakları kültürünün son yıllarda ülkemizde gelişmesi nedeniyle, insan kaynakları uzmanlarının bu kültürü uygulamaları nedeniyle işe alınacak kişiler için bu husus üzerinde özenle durulmaktadır. Yine bu maksatla özel testler uygulanmakta referanslar ve iletişim yetenekleri de dikkate alınmaktadır.²³⁹

Baltaş ve Baltas (2007)'a göre iletişim, "duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır."²⁴⁰ Bu da iletişimi yöneticilerin çalışanlarına iş yaptırabilmek için kullandığı en temel araç haline getirmektedir. Çalışanlarla yöneticiler iletişim sayesinde bağ kurmaktadırlar. Yöneticilik de sosyal bir olgudur. Dolayısıyla insanlarla bağ kurmadan yöneticilikten bahsetmek doğru olmaz. İletişim ile yönetici ne zaman, neyi, nasıl ve kimden istediğini ilgisine aktarır. Yine iletişim vasıtasıyla örgüt içinde olan bitenden haberdar olunur. Buradan iletişimin yönetim uygulamaları içinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre iletişim yeterli şart değil gerekli şarttır. Gerekli şarttır; çünkü yöneticilik tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Organizasyonlarda faaliyetler yürütülürken bireysel olarak değil ekip olarak hareket edilir. Ancak yeterli değildir çünkü çalışanın yöneticinin talimat veya direktiflerini yerine getirmesi iyi bir iletişimin yanında yüksek bir motivasyona da bağlıdır. İletişim sağlam bir yapıda olsa bile eksik motivasyonla çalışanlar verimli olamazlar.²⁴¹ İyi bir iletişimle birlikte motive olmuş bir örgüt yapısının belirlenen örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılacağı söylenebilir.

²³⁹ Odabaşı, a.g.e., s. 166-167

²⁴⁰ Baltas ve Baltas, a.g.e., s.19.

²⁴¹ Koçel, a.g.e. s. 521.

Örgütsel yapılardaki gelişme ve değişimler dikkatli bir biçimde incelendiğinde davranış bilimleri açısından iletişimin öneminin kavranması daha da kolay hale gelmektedir. Bir örgütte var olan iletişim problemlerine gereken önem verilmediği takdirde yönetici ve çalışan ilişkileri arzu edilen biçimde gerçekleşmez. Çünkü iletişim hayatımızın ayrılmaz bir parçası ve insan ilişkilerinin en temel unsurudur. Bireyin etkinliği, verimliliği ve morali psiko-sosyal gereksinimleri dikkate alınarak düzenlendiğinde daha da yükselmektedir. Bunun için de iletişim sisteminin iyi kurulması gerekmektedir. İletişim sistemi bu şekilde kurulduğunda insanlar toplumsal hayatın içinde çok daha mutlu olmaktadır.²⁴²

Bir örgütün insan gücü o organizasyonu başarıya ulaştıran en önemli faktörlerden biridir. Günümüzün değişken piyasa ve rekabet ortamında organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi bu dinamizme ayak uydurabilmesi için iş gücü planlaması yaparken bilgi, beceri ve diğer nitelikleri taşıyan çalışanlardan oluşan bir sistem kurmalıdır. Hedeflenen mükemmellik ve performansın elde edilmesi ancak çalışanların bireysel performansını yükseltmekle mümkündür. Örgütsel bağlılık duygusu ve motivasyonun yükseltilmesi verimlilik ve etkinliğin de artmasına neden olmaktadır. Bu amaçla etkin iletişim düzeni ön koşulunu sağlamak gerekmektedir.²⁴³ Diğer bir ifadeyle iyi bir iletişim yapısının oluşturulması faaliyetlerin yürütülmesi örgütsel bağlılık ve motivasyonun artması için gereken en önemli faktördür.²⁴⁴

İnsanlar son dönemlerde güzel, doğru ve etkili iletişim kurmaya diğer kişisel özelliklerin yanında özel bir çaba gösterdikleri görülmektedir. Kişilik üzerinde iletişimin olumlu etkileri olduğundan iyi iletişim kurma becerisine sahip insanlar sosyal yaşam içerisinde itibar kazanmakta bu durum diğer bireylerinde konu üzerine dikkatlerini çekmekte ve onları da bu yönde davranmaya sürüklemektedir. Bu durum üzerinde etkili ve doğru konuşabilme yeteneği çok etkili olmaktadır. Çünkü bu özellik kişileri diğer insanlardan ayırmakta onları üstün ve farklı kılmaktadır.²⁴⁵ Organizasyonlar bugün sadece işini doğru yapan çalışanlar değil ilişkilerini de düzgün kuran kişileri çalıştırmaktadırlar. Kariyer planlamalarında bu özelliğe sahip insanlar daha da ön plana çıkmaktadırlar.²⁴⁶ İletişimin bir önemli özelliği de öğrenme sürecinde ortaya çıkmaktadır. İnsanlar toplumsal hayatın gereği olan tutum, bilgi ve beceri kavramlarını iletişim sayesinde öğrenmektedirler.²⁴⁷

²⁴² Güney, a.g.e., s. 255.

²⁴³ Emel Güneç vd., "Sağlık Yöneticilerinin İletişim Yetenekleri Üzerindeki Etkisi Açısından Nlp Eğitiminin Rolü ve Karşılaştırmalı Bir Veri Analizi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, .708-721, s.708.

²⁴⁴ Şirvan Şen Demir, "Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2011, Cilt:8 Sayı:2, 127-150, s.148. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1819/763> (Erişim Tarihi: 16.02.2017)

²⁴⁵ Yaman, a.g.e., s. 11.

²⁴⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 166.

²⁴⁷ Güney, a.g.e., s. 255.

Örgüt ortamında faaliyetlerin daha iyi yürümesi, sorunların daha etkin ve hızlı çözülmesi, kişilerin birbirlerini anlaması ve tanınması için sağlıklı bir iletişime ihtiyaç vardır. Bir örgütte yönetsel faaliyetler iletişim süreciyle başlamaktadır. İyi kurulmuş bir iletişim sisteminin olmadığı örgütlerde meydana gelen sorunların öğrenilmesi ve çözüm geliştirilmesine olanak bulunmamaktadır.²⁴⁸ İnsanlar değerlendirme yapacakları konular hakkında yeterince bilgiye sahip olmadıklarında genellikle ya çevreden edindikleri eksik bilgilerle ya da önyargılarla hareket etmektedirler. Bunun sonucunda ise değerlendirdikleri konuya ilişkin olumsuz ve yanlış tutumlar içerisine girdikleri bir gerçektir. Performansı olumsuz etkileyen hususlardan biri de hakkında bilgi sahibi olmadığımız konulara karşı duyduğumuz korku ve şüphedir. Bu nedenle yönetim kademesine düşen görevlerden en önemlisi sağlıklı ve iyi bir iletişim yapısı oluşturmak ve çalışanlara örgütsel politikalar ve prosedürler hakkında bilgi vermektir.²⁴⁹

Yöneticiler örgütleri için çok iyi planlar yapabilirler ya da en iyi kararları verebilirler. Uygulamaya aktarılmadıkça bunun çok bir anlamı bulunmamaktadır. İletişim ise bu süreci uygulamaya aktarmanın ilk koşuludur. İletişim kurallarına uyulmadığı takdirde darboğaz rolü oynar, iletilecek olan bilgi, fikir, duygu veya düşüncenin ancak belirli bir kısmı ilgili yere ulaşır. Dolayısıyla performans kaybı, zarar, kayıp, gecikme gibi olumsuz sonuçlar kaçınılmaz olabilmektedir.²⁵⁰ Çalışanlar haklarındaki değerlendirmelerden genellikle yöneticileriyle olan iletişimleri sonucunda bilgi sahibi olmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanın yöneticisiyle olan iletişimi yöneticinin çalışanla ilgili değerlendirmesinin öncülü olmaktadır. Bununla beraber işyeri ortamında çalışanların sürdürdükleri faaliyetlerden kaynaklanan ihtiyaçları da bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların giderilmesi çalışanların yönetim kademesiyle olan ilişkileri ve ilişki sürecindeki en önemli araç olan iletişime bağlıdır. Bu ilişki sürecinde çalışanların davranış ve tutumlarında önemli değişimler meydana gelebilmektedir.²⁵¹

İletişim günlük hayatta insanları ve nesnelere tanımlamaktadır, iş paylaşımı içinde farklı sosyal görevler üstlenmiş insanlara bu görevleri yerine getirirken görev paylaşımından meydana gelen toplumsal yapının o dönemdeki yaşam biçimini öğretmekte, olumlu hale getirmekte yeniden imali için gerekli değerlendirme şeklini aşılacaktır. Sosyal sistemin devamlılığını ve kendisini yeniden üretmesini gerçekleştirmektedir.²⁵² İletişim, günlük

²⁴⁸ Güney, a.g.e., s.255.

²⁴⁹ Hulusi Doğan, "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877180.pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2017)

²⁵⁰ Keith Davis, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, 6th. Ed. McGraw Hill, 1987, p. 400, aktaran Koçel, a.g.e., s.522.

²⁵¹ İhsan Yüksel, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, Cilt 6 (2), 291-306, s.292.

²⁵² Oskay, a.g.e., s.8.

yaşamda insanların, örgüt yaşamında ise çalışanların birbirine bağlandığı sosyal bir topluluk haline geldiği ahenkli bir biçimde çalışmalarını sağlayan güçlü bir bağdır. Bu bağ bazen insanları birbirine yakınlaştıran bazen de uzaklaştıran bir role sahiptir. Eğer bir grubun etkinliği ve verimliliği hedefleniyorsa, grup üyeleri arasında fikir, duygu ve bilgi alışverişinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi gerekmektedir.²⁵³

İşverenler tarafından geçmiş zamanlarda işe alınacak kişiler üzerinde IQ testi uygulanarak analitik zekâ seviyesi yüksek düzeyde olanlar tercih edilirdi. Günümüzde ise bu testin yerine EQ (duygusal zekâ) diye adlandırılan sosyal uyum ve iletişim becerilerini ön plana çıkaran testler uygulanarak ağırlıklı olarak bu yönde gelişme göstermiş çalışanlar tercih edilmektedir.²⁵⁴ İletişim hayatın her alanında var olan ve bütün insanlar için çok önemli bir kavramdır. İletişimin, çocuk ile anne-baba, öğretmen ile öğrenci, arkadaş, akraba, çalışan, işsiz, yönetici kısaca herkes için önemi ve anlamı çok yüksek sosyal bir olgudur.²⁵⁵ Bir toplumda ya da örgütte mevcut sürece ilişkin her şey iletişime odaklıysa her şey gelip bir noktaya dayanmaktadır. Hassas ilişkiler içinde bulunan insanlara ilham vermeyi, onlardan destek almayı ve örgütsel vizyona ve onlara sunulan amaçlara bağlılıklarını sağlamayı dolayısıyla mükemmel sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan zahmete katlanmalarını sağlayabilecek seviyede iletişimi kurmak gerekir.²⁵⁶

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.²⁵⁷

1.2.5. İletişimin Başarı Yolları

İnsanlar hayatlarının önemli bir bölümünü ya yönetici olarak ya da çalışan olarak geçirmektedir. Yöneticiler de çalışanlar da birer birey olduğundan ve insani bütün nitelikleri taşıdıkları göz önünde bulundurularak iş hayatı sürecinde birbirlerine ıstırap çektirmek ve zulmetmek yerine huzur ve mutlu bir ortam tesis etmek gerekir.²⁵⁸ Bu ortam da huzuru ve

²⁵³ Eren, a.g.e., 2001, s. 395.

²⁵⁴ Odabaşı, a.g.e., s. 166.

²⁵⁵ Güney, a.g.e., s. 255.

²⁵⁶ Murray, a.g.e., s.27.

²⁵⁷ Koçel, a.g.e., s. 522.

²⁵⁸ A. Ridvan Bülbül, *Uluslararası İletişim*, Damla Ofset, Konya, 2002, s. 9.

mutluluğu paylaşmak için genel iletişim kabiliyetimizle beraber kurulan iletişimin etkili olması için dikkat edilmesi gereken hususlar genel hatlarıyla şunlardır.

- İletilecek mesajın kaynağı iletinin etkisini belirleyen unsurların çok farklı olduğunu ve her şeyin kendisine bağlı olmadığını bilmeli, bu unsurları iyi bilmeli ve en uygun olanı tercih etmelidir.
- İletilmesi istenilen mesaj açık ve aktarılmak istenilen yeterli bilgilerle donatılmalıdır.
- Kullanılan ortak dilin iletişimde faydalanılan en güçlü araç olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Aktarılacak mesaj kaynağın istek ve ihtiyaçlarına itina gösterdiği, bu esnada güven tesis edecek davranış ve tutumlara yöneldiği ölçüde etkilidir.
- Mesaj inançlara ve değer yargılarına ters düşmemelidir.
- Ancak kaynak ve alıcının belirli tecrübe alanına ve kurallarına uyan iletişim başarıya ulaşabilmektedir.
- Kişinin içinde bulunduğu ortam toplumsal düzenlemelerdeki sıkıntılar ve çelişkiler, alıcının bütüncül bir yapıda olmaması, dikkat dağınıklığı, kültürel farklılıklar gibi nedenlerde de iletişimin amacını saptırmakta ve arzu edilen sonucu vermemektedir.

Organizasyonlar genellikle sorumlulukların ve yetkilerin sınırlarının çizilmiş olduğu yerlerdir. Çalışanların amacı maskeye ihtiyaç duymayan, samimi, doğal, güvenilir, kaliteli insanlar olmak olmalıdır. Yöneticiler çalışanlarıyla, çalışanlar iş arkadaşlarıyla tenkit ve tehdit içerikli konuşmalardan uzak durmalı, diğerlerinin de insan olduğu daima hatırlanmalı ve gerekli ilgi gösterilmelidir. Bireyler birbirini dinlemeli, dedikodulardan uzak durulmalı, tepkiler kontrol altında olmalı ve işle barışık halde olunmalıdır. İlişkilerde cömert davranılmalı, yöneticinin veya çalışanların değiştirilmesi yerine kişiler kendisini değiştirmeye gayret etmeli, çalışma alanları çalışanlara sıkıntı veren yerler haline getirilmemelidir. Motivasyon seviyesi yükseltilmeli, güven verici davranışlar gösterilmeli, stres ve öfke kontrolü sağlanmalıdır.²⁵⁹

²⁵⁹ Odabaşı, a.g.e.,s. 167-175.

1.2.6. İletişimin Öğeleri

İletişimin önemi hakkında birçok kaynakta sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Bu kavramı daha iyi anlamak için iletişim sürecindeki birtakım öğelerin bilinmesinde fayda bulunmaktadır. Aşağıda bu öğelere ait detaylı bilgilere yer verilecektir.

Dance ve Larson (1976) iletişime ait 126 adet farklı tanımı incelemiş ve iletişimin bir süreç olduğu konusunda görüş birliğine varmışlardır. Bireyler arasında iletişim kurulabilmesi için en az üç öğenin var olması gerekir. Bunlar; kaynak ya da gönderici, ileti (mesaj) ve alıcı ya da hedefidir. Ancak iletişim süreci kanallar ile etki ya da işlevin de katılımıyla genellikle beş etkenin tamamlanmasıyla gerçekleşmektedir. Bazı kaynaklarda bu sayı değişmektedir. Bunlara ilave olarak kodlama, gürültü, kod açma ve geribildirim öğeleri de bulunmaktadır. Süreç iletişim tarihinde “bir kaynağın istenen bir etkiyi yaratabilmek için alıcıya iletilmek üzere ileti üretmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.²⁶⁰

Daft (1994) iletişimin yapısal olarak karmaşık bir olgu olduğunu ifade etmekte ve iletilerin yanlış bir biçimde gönderilmesinin veya alınmasının her zaman ihtimal dâhilinde olduğunu söylemektedir. İletişimin karmaşık yapısının daha anlaşılır hale getirilmesi amacıyla bu olguya ait temel öğeleri açıklamanın yararlı olacağı söylenmektedir.²⁶¹ Her özgül yaklaşım ve bilim dalında bir unsurun öğelerinin biri veya birkaçı arka planda bırakılarak diğerlerinin üzerine yoğunlaştırılması farklı iletişim modellerinin ve teorilerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Fakat genellikle iletişim teorisi iletişime ait sürecin öğelere ayrılabilmesine ve bunlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde işleyiş yapısının daha iyi kavranabileceği öncülüğüne (premise) dayanmaktadır. İletişim süreci bir iletinin anlaşılacak şekilde hedefe ulaştırılması ve hedefin de karşı iletiyi gönderme eylemidir.²⁶²

İletişim öğelerinden bahsederken bu sürece ait en önemli ve temel öğelerden bahsedilecektir.²⁶³ İletişim bir süreçler zincirlemesidir ve burada bu zincirin halkaları ve temel öğeler kaynak, kodlama, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, kod açma ve geribildirim'dir.²⁶⁴ Her iletişim sürecinde bu öğelerin bulunması bir zorunluluktur. İletişim süreci; bilgi, görüş, istek, düşünce ve duyguların diğer tarafa iletilmek istenen bir kaynak ile başladığından kaynak iletmek istediği iletiyi kanal aracılığıyla alıcıya gönderir. Hedef olarak belirlediği alıcı ise aldığı

²⁶⁰ Ayseli Usluata, *Cep Üniversitesi İletişim*, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yayınları, s. 14.

²⁶¹ Richard Daft, *Management*, 3th Edt., Dryden Pres, 1994, p. 551.

²⁶² Güney, a.g.e.,s.264.

²⁶³ Merih Zillioğlu, *İletişim Nedir?* Cem Yayınevi, İstanbul, 2014, s. 92.

²⁶⁴ Güney, a.g.e., 264.

mesajı belirli özelliklere göre algılar ve yeniden bir mesaj oluşturur. Oluşturduğu bu mesajı kaynağa geri gönderir. Bu geri bildirimdir.²⁶⁵

Başka bir anlatımla iletişim süreci, bir iletinin anlaşılacak şekilde bir kaynaktan hedef olarak belirlenen alıcıya alıcıdan ise yeniden kaynağa gönderilmesi biçiminde tanımlanmaktadır. İletişimin özünü etkileşim oluşturmaktadır. Farklı tarzları, tercihleri, amaçları, alışkanlıkları ve geçmişleri olan insanların iletişim halinde oldukları bütün ortamlarına bu farklı unsurları götürdükleri ve bu sürece kattıkları bilinmektedir. Güçlü bir iletişim kurmak için birbirinden farklı bu unsurların etkileşim içinde olması gerekliliği kaçınılmazdır. İletişim süreci içinde bulunmaları tepki verme ve dinleme arasındaki gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır. Etkileşimli iletişim bu şekilde ortaya çıkmaktadır.²⁶⁶

İletişim karşılıklı olarak yürütülen bir süreçtir ancak mesajı karşı tarafa ulaştırmak yeterli olmamaktadır. İletilen mesajın da iletilen kişilerce anlaşılması gerekmektedir. Çünkü çoğu zaman insanlar birçok şeyi kendisinden hareket ederek öznel olarak algılamakta ve anlamaktadır.²⁶⁷ İletişim kavramı bireyin iç iletişiminde başlamakta ve bireyler arası, bireyler ve gruplar arasında olması şeklinde birçok türde ortaya çıkmaktadır. Bunların beraber organizasyonların hayatta kalmaları için de iletişim hayati bir önem taşır. Örgütsel faaliyetlerde eşgüdümün önemi ne kadar büyükse bunun tesis edilmesinde iletişimin rolü de o kadar büyüktür.²⁶⁸ İletişime ait sürecin kapsamlı olarak anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla iletişim öğelerinin aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür.²⁶⁹

1.2.6.1. Kaynak

Kaynağın iletişim sürecinin ilk ögesi olması nedeniyle iletilecek mesajın kodlanması burada gerçekleşmektedir ve alıcıya bir kanal aracılığıyla iletilmektedir. Alıcı, hedef kitle olarak da adlandırılabilir. Hedef kitle iletiyi almakta ve buna uygun bir cevap vermektedir. Gerektiğinde uygun çözümler bulmaktadır. Kaynak iletişim sürecinin birinci unsurudur. Kelime anlamıyla kaynak “bir şeyin menşei” diğer bir deyişle “çıkış noktası” anlamını taşımaktadır. İletişim sürecinde ise “mesajın çıkış noktası” olarak niteleyebileceğimiz bu öge iletişim sürecini başlatan noktadır.²⁷⁰

²⁶⁵ Alptekin Sökmen, *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.199.

²⁶⁶ D. O'Hair vd., *Strategic Communication: In Business and The Professions*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 2005, p.5., aktaran Sabuncuoğlu ve Gümüş, a.g.e., s.196.

²⁶⁷ Aysel Uzuntaş, *Etkili İletişim: Anlatabilmek ve Anlayabilmek*, 2013, Cilt:21 No:1 *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11-30, s. 25.

²⁶⁸ Eroğluer, a.g.e., s.122.

²⁶⁹ Deniz Deryakulu, Eğitim İletişimi Kavramı, 787-984, s.789
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/501/6018.pdf> (Erişim Tarihi : 21.02.2017).

²⁷⁰ Işık, a.g.e., s.7.

İletişim sürecinde başarıya ulaşabilmek önemli ölçüde kaynağın sahip olduğu özellik, yetenek ve bilgiye dayanır. İletişimin ilk aşaması kaynağın zihninde oluşan süreçle başlar. Kaynak kendisinde oluşan, fikir, düşünce, duygu veya bilgiyi zihninde oluşturur ve bunları rakamlar, şekiller ve kelimelere dönüştürür yani sembolleştirir. Kaynak bu sembolleri mesaj halinde iletişim kanalı kullanarak hedefe ulaştırır. Gönderilecek mesaj hazırlama evresinde bazı hususlar göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Hedefin tecrübe ve bilgi alanına giren semboller kullanmak, soyut sembollerden ziyade somut semboller kullanmak, mesajın alıcının alışkın olduğu manada gönderilmesi, anlaşılması güç kelimeleri kullanmamak dikkat edilmesi gereken konulardandır.²⁷¹

Kişi veya gruplarla iletişim kurma ihtiyacı hisseden öge kaynaktır.²⁷² İki kişinin konuşması esnasında konuşan kişi kaynak dinleyen kişi ise hedef ya da alıcıdır.²⁷³ Kaynak tarafından aktarılan düşünce ve duygularda geçmişte duyulan beklenti ve ihtiyaçların rolü büyüktür. Kaynak iletişime konu olan duruma ait algıları, onun sözsüz ve sözlü iletilerinin hem duygusal tonunu hem de içeriğini belirlemektedir. Algı ise dış çevreden alınan uyaranların toplandığı organize edildiği, anlaşıldığı, değerlendirildiği ve yorumlandığı süreçtir.²⁷⁴ Kaynak mesajı alıcıya ileten kişi, kurum ya da grup olabilir.²⁷⁵ İletişim sürecinde kaynaktan sonra *kodlama* ögesi gelmektedir.

1.2.6.2. Kodlama

Kod, bir kültüre veya alt kültüre ait bireylere has ortak bir anlamsal sistemdir. Sembollerin ve bu sembollerin nasıl ve hangi anlamda kullanılacağını gösteren normları ve gelenekleri içermektedir.²⁷⁶ İlişkinin şekli, anlamı ve amacı olmak üzere anlamın kodlanmasında etkin olan üç önemli faktör bulunmaktadır.²⁷⁷ Kaynak göndermek istediği düşünce, fikir, duygu ya da bilgiyi bir takım sembollere ya da harekete dönüştürerek kodlar. Burada önemli olan nokta kaynak ve alıcının kullanılan sembol ve hareketlere aynı anlamı yüklemiş olmalarıdır. Aksi durumda iletişim ya hatalı gerçekleşecek ya da gerçekleşmeyecektir. Bu tür olumsuz durumlara farklı kültürlere sahip ya da farklı ülkelerde yaşayan insanlarda daha fazla karşılaşılmaktadır.²⁷⁸

²⁷¹ Eren, a.g.e., 2001, s. 396-397.

²⁷² Dawn Kelly, "Using Vision To Improve Organizational Communication", *Leadership And Organization Development Journal*, 2000, Vol. 21/2, 92-101, s.93.

²⁷³ Cüceloğlu, a.g.e.,s. 68.

²⁷⁴ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.27.

²⁷⁵ Demiray, a.g.e., s.11.

²⁷⁶ Zillioğlu, a.g.e., s.103.

²⁷⁷ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.29.

²⁷⁸ Ataman, a.g.e., s. 419.

Kodlama, kelime anlamıyla bir düşüncenin duygunun fikir ya da bilginin iletişim sağlamak için mesaj biçimine getirilmesidir. Bu unsurlar kodlanmadığı sürece iletişim için bir geçerliliğe sahip olmamaktadırlar.²⁷⁹ Kodlama esnasında uygun sözcüklerin, postürün ve sembollerin kullanılması ve mümkün olduğunca bunların az miktarda olmasına dikkat edilmelidir. Yazılı iletişimde ise eğer bir noktaya vurgu yapılmak isteniyorsa o kısım farklı bir yazı karakteriyle yazılabilir ya da altı çizilebilir. Sözlü iletişimde ise kodlama daha çok mimik, jest ve ses tonunda yapılan değişikliklerle yapılmaktadır.²⁸⁰

Temelde sözlü veya sözsüz bütün diller birer koddur. Bir dili anlayabilmek için o dile ait simge veya semboller dağarcığını bilmek yeterli olmamakta onların anlamlı hale gelecek şekilde nasıl ilişki kurduklarını da bilmek gerekir. Bu şekilde kod'u mesaja (anlama) fiziksel varlık kazandıran sembollerin arasındaki ilişkilerin yapısal olarak anlamını belirleyen kurallar tamamen tanımlanabilir. Kodlar sembollerin içinde örgütlenen sistemlerdir. Bu sistemler bu kodları kullanan toplum üyeleri tarafından kabul edilen ve bilinmesi zorunlu kurallarla düzenlenmektedir. Bu sebeple kodlar iletişimin toplumsal ve kültürel yönünü oluştururlar.²⁸¹ Kodlama ögesinden sonra iletişim sürecinde *mesaj* ögesi bulunmaktadır.

1.2.6.3. Mesaj

Mesaj veya ileti, kaynak tarafından fikir, bilgi veya düşüncenin kodlanarak oluşturulduğu fiziksel objedir.²⁸² Kaynakta bulunan bu fiziksel objeler bir seçim sürecinden geçirilerek ifade edilir.²⁸³ Mesaj, iletişime ait görünen yönü oluşturmaktadır. İletişim sürecini başlatmak ve devam ettirebilmek için kaynağın ve alıcıların mesajın manasını, etkisini ve amacını bilmeleri gerekmektedir. Mesajlar sembollerden oluşmaktadır.²⁸⁴

Kaynak kullanacağı kavramları bir biçimde kodlar. Mesaj kaynağın fiziksel bir ürünü olduğundan kullanılan sözcükler yazılı sözcüklere, çizimler ve grafikler ile mimik ve jestler, örneğin yüzün bir ifade şekli alması, kolların bir hareketi kodlanmış ve hedefe ulaştırılacak bir iletiyi oluşturmaktadır.²⁸⁵ Kaynağın oluşturduğu mesajlar kodlandıktan sonra bir kanal aracılığıyla hedeflenen kitleye gönderilmektedir. Mesaj oluşturma evresinde ise hedeflenen kitlenin yaşı, cinsiyeti, eğitim ve gelir durumu gibi sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faktörlerin

²⁷⁹ Güney, a.g.e., s.267.

²⁸⁰ Don Hellriegel vd., *Management*, South Western College Publisng, Ohio, 1999, p. 542-543.

²⁸¹ Zilloğlu, a.g.e., s.103.

²⁸² S. Watson Dunn, *Advertising – Its Role In Modern Marketing*, The Dryden Press, 1990, p. 59.

²⁸³ Cüceloğlu, a.g.e., s.70.

²⁸⁴ Güney, a.g.e. s.

²⁸⁵ Eren, a.g.e., 2001, s. 400.

göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Mesajı oluşturarak kanal aracılığıyla alıcıya gönderen kaynak gönderilen bu mesajı alıcının da kendi beklentileri doğrultusunda anlamasını istemektedir. Kaynak bunu sağlayabilmek için mesajı ilgi çekici ve dikkat uyandıracak bir biçimde hazırlamakta ve uygun içerik ve doğru zamanda hedeflediği kitleye iletme zorundadır.²⁸⁶

Kaynak ile hedef kitle arasındaki bu iletişim alışverişi her zaman amaçlandığı biçimde gerçekleşmeyebilir. Algılamadaki farklılıktan kaynaklanan bu durum genellikle kod çözme esnasında ortaya çıkmaktadır.²⁸⁷ İletilmek istenen fikir, bilgi veya düşünce yani mesaj ne kadar fazla sayıda duyu organına temas ederse anlam o kadar güçlü ve o ölçüde başarılı olmaktadır.²⁸⁸ Veriler veya mesajlar birer bilgi kaynağı olsalar da bir bilgi değildirler. Karmaşık bir süreç neticesinde önemsendiklerinde, değerlendirildiklerinde, yorumlandıklarında ve kullanıldıklarında ancak bilgi haline gelebilmektedirler.

Birçok mesaj arasından ardışık ve eş zamanlı olarak gelen mesajlar arasından alıcının seçim yapabilmesi, anlaması, değerlendirmesi, yorumlaması, saklamasıyla kullanması ya da kullanmaması mesajın ulaştırıldığı yere, zamana, tutumlara, değer yargılarına, algılama biçimine, kültürel kimliğe bilgi seviyesine bağlıdır.²⁸⁹ Bu kapsamda mesaj kaynak tarafından alıcıya gönderilmek istenen anlayışı temsil etmekte ve bu yanı sıra iletişim aktivitesinin en temel öğelerinden birini teşkil etmektedir.²⁹⁰ Mesaj öğesinden sonra süreç *kanal* öğesi ile devam etmektedir.

1.2.6.4. Kanal

Mesaj yüklü sinyaller gönderici ya da kaynaktan hedefe kanal vasıtasıyla ulaşmaktadır.²⁹¹ Kanallar bu sürecin gerçekleşmesini sağlayan nesnel araçlardır.²⁹² İletişimde yer alan tarafların kim olursa olsun ve hangi sayıda olursa olsun, iletişimin gerçekleşebilmesi mesajların sağlıklı bir şekilde alınıp gönderilmesine bağlıdır. Kişiler için iletişime konu olan pek çok önemli sorundan bir tanesi ihtiyaçları giderecek geçerli semboller sistemlerine sahip olmaktır. Diğer sorunlardan bir tanesi de bu sembollerin sağlıklı bir şekilde aktarmak için karşı karşıya kalınan eksiklikleri gidermektir. Bu maksatla zaman ve yer problemlerini ve bunları aşmak için elde bulunan imkânlarla farklı kanalları ve araçları

²⁸⁶ Işık, a.g.e., s.10,

²⁸⁷ Ataman, a.g.e., s.419.

²⁸⁸ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.29.

²⁸⁹ Usluata, a.g.e., s.17.

²⁹⁰ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, Beta, 9. Bası, İstanbul, 2009, s. 331.

²⁹¹ Usluata, a.g.e., s. 20.

²⁹² Eroğlu, a.g.e., s. 331.

geliştirmek edinilen amaçlardan biri olmuştur.²⁹³ Kanal mesajı gönderen ve alan kişi arasında köprü görevi görmektedir.²⁹⁴ Başka bir anlatımla kanal iletinin kaynak ile alıcı arasında takip ettiği yoldur.²⁹⁵

Her duyu organımız için bir kanaldan bahsedilebilir.²⁹⁶ İnsanın sahip olduğu beş duyu organı beyne ulaşan iletişim kanallarıdır. Ancak iletişim için duyma ve görme diğer duyu organlarına göre daha işlevseldir. Tatma, dokunma ve koklama da iletişim için işlev görmektedir. Bunların dışında iki insanın konuşmasını sağlayan bir telefon ya da internet ağı ve ses dalgalarını taşıyan hava da kaynak ve alıcı arasında bir kanal olabilmektedir.²⁹⁷

Sağlıklı ve verimli bir iletişim kurmak için mesajın içeriğine uygun türde kanalın tercih edilmesi gerekmektedir. Kullanılan kanal kapasitesi mesajların iletilmesinde iletişim süreci için önemli bir faktördür. Kullanılan kanalın sayısı ne kadar fazlaysa iletişimin etkinliği o kadar fazla olmaktadır. İnsanın beş duyu organının yanı sıra günümüzde gelişen iletişim teknolojisi iletişim kanallarının etkinliğini ve yapısını büyük ölçüde arttırmıştır. İletişim kanalı olarak hangi yöntem seçilirse seçilsin dikkat edilmesi gereken nokta kanalın net ve pürüzsüz olmasıdır.²⁹⁸ Kanal ögesinden sonra iletişim sürecinde *gürültü* unsuru bulunmaktadır.

1.2.6.5. Gürültü

Bir iletişim sürecinde önemli olan karşı tarafa verilmek istenen mesajın net olarak iletilmesidir. Ancak bu süreç her zaman bu kadar kolay olmamaktadır. Süreç esnasında birtakım engellerle karşılaşılabilir. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi "gürültü"dür. İletişim sürecinde güvenilirliği ve doğruluğu azaltan birtakım faktörler bulunmakta ve bunların tamamına gürültü adı verilmektedir. Bu manada gürültü, iletişim üzerindeki olumsuz müdahale olarak nitelendirilebilir. Gürültü iletişim sürecinin her safhasında gelişebilir. İletişim kurulan ortamda kaynak, kodlama yapmak ya da konuyu anlatmaktan yoksun ise bu durum gürültüye sebep olur. İletilecek olan mesaj anlamsal olarak gerekli simgelerle açıklanamıyorsa, genellikle kodlama safhasında gürültü olduğu düşünülür. Eğer kaynak ile alıcı arasında yapılan iletişimde anlamsal bir farklılık oluşuyorsa iletişim esnasında gürültüden söz edilebilir.²⁹⁹

²⁹³ Zilloğlu, a.g.e., s.106.

²⁹⁴ Kutanis, a.g.e., s. 145..

²⁹⁵ Ataman, a.g.e., s. 420.

²⁹⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s.73.

²⁹⁷ Eren, a.g.e., 2001, s. 400.

²⁹⁸ Hasan Tutar ve Mustafa Kemal Yılmaz, *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s.56-57.

²⁹⁹ Güney, a.g.e., s.275.

Gürültü aynı zamanda parazit olarak da adlandırılmaktadır. İletişim sürecinde parazit her zaman bulunacaktır. Parazit mesajdaki bilgi, fikir veya düşüncenin kaybolması ya da bozulmasıdır.³⁰⁰ Gürültü iletişimin hem doğruluğunu hem de güvenirliliğini zayıflatan bir faktör olduğundan iletişim sistemi üzerinde bir şemsiye görevi görmektedir. Gürültü bu sistemin bütün öğeleri içinde var olabilir.³⁰¹

Gürültünün oluşması üzerinde birden çok neden olabilir. Kaynak, alıcı veya kanal gürültüye sebep olabilir.³⁰² Sağlıklı bir iletişimi engelleyen gürültü türleri psikolojik, fiziksel ve nörofizyolojik gürültülerdir.³⁰³

Rekabet içinde olan mesajlar ya da süreç içerisinde aksamalara neden olacak faktörler problem teşkil edebilir.³⁰⁴ Sonuç olarak etkin ve sağlıklı bir iletişim kurabilmek için gönderilen mesaj kanallarının açık olması ve parazit bulundurmaması önemli bir konudur.³⁰⁵ İletişim sürecinde gürültüden sonra gelen öge *alıcı* ögesidir.

1.2.6.6. Alıcı

İletişim sürecinde kaynak tarafından gönderilen mesaja hedef olan ögeye alıcı denmektedir. Alıcı taraf örgütlenmiş veya örgütlenmemiş bir toplum veya gruptan oluşabilir. Alıcı tercih edilen iletişim türüne göre ya da toplumsal yapı, örgütlenme biçimi ve kişiliğe göre aktif diğer bir ifadeyle tepki veren, ya da pasif yani tepkisini göstermeyen yalnızca mesajı alan da olabilir.³⁰⁶ İletişim sürecinde alıcının ilk konumu genellikle pasif olmaktadır. Alıcının aktif pozisyona geçmesi için yapması gereken aldığı iletinin gereğini göndericiye tekrar iletmesiyle olmaktadır. İletişim tamamlanması için alıcının kendisine iletilen mesajı algılaması diğer bir ifadeyle anlaması gerekmektedir. İletişimin sağlıklı ve etkin olabilmesi için alıcı tarafından mesajın gereklerini yerine getirilecek davranışlar sergilenmelidir.³⁰⁷

Kaynak tarafından kodlanarak gönderilecek olan mesajın hedeflenen kitleye ulaşması, kitle tarafından anlaşılması gerçekleşse bile gönderilen mesajın nasıl bir bildirim alacağını

³⁰⁰ Chris Fill, *Marketing Communications- Frameworks, Theories And Applications*, New York: Prentice Hall Inc., 1995, s.28.

³⁰¹ Eren, a.g.e., s. 401.

³⁰² Sabuncuoğlu ve Gümüş, a.g.e., s.20.

³⁰³ Doğan Cüceloğlu, *Yeniden İnsan İnsana, Evrim Matbaacılık*, Ankara, 1993, s.74-76; *aktaran* Güney, a.g.e., s. 276.

³⁰⁴ Keith Fletcher, *Marketing Management And Information Technology*, Second Edition. London: Prentice Hall, 1995, s.267.

³⁰⁵ Feyzullah Eroğlu, a.g.e., s. 331.

³⁰⁶ Demiray, a.g.e., s. 17.

³⁰⁷ Güney, a.g.e, s. 271.

bilinmesi için kitlenin sosyal ortamını grup ilişkisi bilmek gerekmektedir. Çünkü alınan mesajlara verilecek yanıtların tespit edilmesinde o esnada içinde bulunulan çevresel faktörlerin rolü büyüktür.³⁰⁸

İletişimde alıcı çok önemli bir öge olmasına karşın bu ögeye gereken önem verilmemektedir. Çoğu zaman alıcının içinde bulunduğu durum göz önünde bulundurulmadan üst üste mesajlar gönderilmekte ve bu mesajların gereğinin hemen yerine getirilmesi istenmektedir. Hâlbuki davranış bilimleri için önemli olan alıcıdır. İletişimin devamlılığı alıcıya bağlıdır. Kaynak konumunda olan bireylerin dikkat etmeleri gereken konu, alıcıların psikolojik ve sosyo-ekonomik durumlarıdır.³⁰⁹ Dolayısıyla kitle iletişimde çok değişik ve geniş insan topluluklarına hitap edildiğinden mesajların biçim ve içeriğinin oluşum sürecinde özenli ve dikkatli hareket etmek gerekir. Sosyal ortam ve grup ilişkileri mesaj oluşturulurken göz önünde bulundurulmalıdır. Alıcı kitlenin bütünüyle pasif ya da edilgen olduğunu kabul ederek hareket etmek istenmeyen sonuçlara ortam yaratabilmektedir. Hedef kitle kendisine gönderilen mesajları gönderildiği şekliyle almadığı bunları kendi perspektifinden yorumladığı buna tepki olarak da protesto şeklinde davranış gösterdiği unutulmamalıdır.³¹⁰ *Kodaçma* iletişim sürecinde alıcıdan sonra gelen ögedir.

1.2.6.7. Kodaçma

Alıcılar kaynak tarafından kodlanmış sembollerden anlamlar çıkarırlar. Bu anlamda kodaçma da esas nokta anlamadır. Kaynak, gönderdiği mesajların anlaşılmasını ister. Bu da gönderilen mesajla alınan mesajın aynı anlamda algılanmasıyla mümkündür. Bu kapsamda kodaçma alıcının aldığı bir mesajı yorumlayarak anlamlı bir hale dönüştürme evresidir biçimde tanımlanabilir. Kodaçma ile anlamsız görünen ses, görüntü veya işaretler anlamlı hale gelmektedir.³¹¹

Kodaçma üzerinde etkili olan birtakım etkenler vardır. Bunlardan en önemlileri alıcıların göndericiye veya kanala ilişkin tutumları, kültürel geçmişleri ve dinleme yetenekleridir.³¹² Aynı konudaki verilere çoğu zaman farklı insanlar tarafından farklı manalar yüklenir. Bunun sebebi kişilerin algılamalarındaki farklılıklardır. Algılayıcıların bireysel özellikleri, ihtiyaçları, amaçları mesajların yorumlanması üzerinde etkili olmaktadır. Aynı şekilde mesajın ne kadarlık bir kısmının dikkate alınacağı da anlama süreci üzerinde etkili olan etmenlere bağlı olarak

³⁰⁸ Oskay, a.g.e., s. 34.

³⁰⁹ Güney, a.g.e., s.271.

³¹⁰ Işık, a.g.e., s.12.

³¹¹ Güney, a.g.e., s.272-273.

³¹² O'hair vd.; *aktaran*, a.g.e., s.6.

değişiklik gösterebilecektir. Önyargıların da algılamaalarda yanımlara sebep olduğu belirtilmektedir. Mesaj içeriğinde bulunan özel kelimelerin veya kullanılan dilin alıcı tarafından bilinmemesi kod çözümede sorun yaratmaktadır.³¹³ Kodaçma ögesinden sonra gelen geribildirim ögesi iletişim sürecinin son basamadığını oluşturmaktadır.

1.2.6.8. Geribildirim

İletişim sürecinin temel öğelerden biri de şüphesiz geribildirim mekanizmasıdır.³¹⁴ Geribildirim bu sürecin son safhasıdır ve geri besleme, “feedback” ve “yansıma” şeklinde de adlandırılmaktadır.³¹⁵ Alıcı konumundaki bir kişi aldığı mesajın kodlarını çözmekte ve ona bir anlam yükledikten sonra artık kaynak durumuna dönüşmektedir. Başka bir ifadeyle aldığı mesajı cevaplandırmak amacıyla kaynak olarak mesaj oluşturup kanal aracılığıyla önceki göndericiye iletmektedir. İletişim sürecine yaşanan bu eyleme geribildirim adı verilmektedir. Geribildirim mesajın alıcıya iletilip iletilmediğinin doğru biçimde yorumlanıp yorumlanmadığının anlaşılmasını sağlamaktadır.³¹⁶

Çift yönlü iletişim, iletişim süreci için önemlidir. Alıcının aldığı mesaja vereceği sözlü, yazılı veya bedensel cevabı, iletişimi çift yönlü hale getirmektedir. Bu durum iletişim sürecinin etkinlik seviyesini ölçmeye olanak tanımaktadır.³¹⁷ Geribildirim kaynağın kendi kendisini kontrol etmesini sağlayan öğedir. Bu olanağı tanıyan geribildirim, mesajın ve alıcının nitelik ve durumuna göre olumlu veya olumsuz geri bildirim olarak ortaya çıkarak kaynağa dönmektedir. Bu bildirim eğer olumluysa kaynağın esasen hedeflediği etkiye ulaştığını kaynağa bildiren bir nitelik taşımaktadır. Eğer yansıma olumsuz ise kaynağın hedeflediği etkiyi elde edemediğini gösterir. İletişim bir süreç biçiminde incelendiğinde geribildirim daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü geribildirim sayesinde alıcının mesajlara biçim vermesi mümkün olmaktadır. Bu anlamda alıcının mesaja verdiği cevap olan geri bildirim olmadan iletişim bir süreç olma özelliğini kaybeder ve tek yönlü bir biçimde ve etkileri ölçülemeyen bir işlem haline almaktadır.³¹⁸ Geri bildirim kalite düzeyi iletişimin yönünü ve devamını belirlemektedir.³¹⁹ İletişimin öğeleri hakkında verilen bu bilgilerden sonra aşağıda iletişim türlerine ilişkin bilgiler verilecektir.

³¹³ Ataman, a.g.e., s. 420.

³¹⁴ Eroğlu, a.g.e., s. 332.

³¹⁵ Işık, a.g.e., s. 12.

³¹⁶ Eren, a.g.e., s. 401.

³¹⁷ Ataman, a.g.e., s. 423.

³¹⁸ Demiray, a.g.e., s. 19-20.

³¹⁹ Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 32.

1.2.7. İletişim Türleri

İnsanlar iletişim kurarken ortak birikimlerine ait göstergelere başvururlar. Bu göstergelerden meydana gelen çeşitli iletişim biçimleri bulunmaktadır.³²⁰ Örgütlerdeki iletişim sistemleri de genel iletişim düzeninden ayrı düşünülemez. Örgütler hem iç hem de dış çevrelerinde sürekli etkileşim içerisinde bulunan sistemlerdir. Organizasyonların faaliyetlerinin verimli bir biçimde yürütülebilmesi ve belirlenen amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmesi için iç ve dış ilişkilerinin sağlıklı olması gerekmektedir. 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.³²¹ Örgüt içerisinde görevler ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne kadar açık yapılırsa yapılsın, çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim sistemi olmadan koordinasyon ve belirlenen amaçlara ulaşmaya yönelik etkileşim oluşmamaktadır. Çünkü yöneticiler iyi bir iletişim alt yapısı oluşturduklarında ve bunu iyi bir şekilde işlettiklerinde etkili ve doğru kararlar verebilmektedirler.³²²

İletişim biliminde çalışmalar yapan sosyal bilimciler bazı kriterleri dikkate almış ve iletişimle ilgili sınıflandırmalar yapmışlardır. İletişim genel anlamda bireysel ve toplumsal olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir. Aşağıda bireysel, bireylerarası, toplumsal ve örgütsel iletişim konuları ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.³²³ İletişim ister bireysel, bireylerarası, toplumsal ya da örgütsel iletişim olsun dikkat edilmesi gereken bazı temel hususlar bulunmaktadır. Bunların en başında ise kaynağın mesajının alıcının tam olarak anlamasını sağlamak gelmektedir. Gündelik yaşamın devamını sağlayan iletişim türü bireysel iletişimdir. Ancak bireylerarası, toplumsal ve örgütsel iletişimin sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi de bireysel iletişimde gösterilerin başarıya bağlı olmaktadır.³²⁴ Aşağıda öncelikle bireysel iletişime ait açıklamalar yer alacaktır.

1.2.7.1. Bireysel İletişim

İletişim, insanın içinde başlamakta ve insanların var olduğu her yerde bulunan bir kavramdır. Kişi kendisiyle sağlık bir iletişim kurabiliyorsa çevresiyle kurduğu iletişimin başarısından söz edilebilmektedir. Kendisiyle barışık bir kişi çevresiyle de iyi iletişim

³²⁰ İlker Bıçakçı, *İletişim ve Halkla İlişkiler*, Mediacat, İstanbul, 2006, s. 23.

³²¹ Hasan Tutar vd., *Genel ve Teknik İletişim* Nobel Yayın, Ankara, 2003, s. 70.

³²² Aysun Yüksel, a.g.e., s.136.

³²³ Güney, a.g.e., s. 256.

³²⁴ Tutar vd., a.g.e., s. 31.

kurabilirken; kendisini eleştirebilen insan eleştirildiğinde ise bu eleştirilere cevap verebilecek seviyede kendisini geliştirebilmektedir.³²⁵ Başka bir ifadeyle insanlar kendi ihtiyaçlarını, beklentilerini ve duygularını dürüst bir biçimde tanımlayabildiği ölçüde kendi iç dünyalarıyla gerçekten ilişki içinde olduğu sürece iyi iletişim kurabilirler. Kişi kendisini anlayabildiği ölçüde başkalarını anlayabilmekte ve kendisini net bir biçimde ifade edebilmektedir.³²⁶

İnsanlar diğer insanlarla iletişim kurabildiği gibi kendi içinde de bir iletişim süreci yaşayabilmektedir. Birey kendi içinde mesajlar oluşturarak kendisine sorular sorar bunların yanıtlarını hazırlar ve iç dünyasına ait değerlendirmeler yaparak iletişim şeklini gerçekleştirir. Başka bir ifadeyle bireysel iletişimde kişi iç dünyasında kendisine ve hayatına ait mesajlar oluşturarak duygularına karşılık arar.³²⁷

Bireysel iletişim kişinin iç dünyasıyla ilgili bir iletişim sürecidir. İnsanın kendisini anlaması ve duyu organları arasında kurulması gereken bağ ile yakından ilgilidir. Bu bakımdan iletişim bireyleri psikolojik yönden rahatlatır ve doyuma ulaştırır.³²⁸ Aşağıda toplumsal iletişim ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1.2.7.2. Toplumsal İletişim

Bireysel iletişimden toplumsal iletişime geçiş üç aşamadan oluşmaktadır. Birincisi küçük grupların üyelerinin kurduğu iletişim, ikincisi bu iletişimin zaman ve mekânda birbirine ilave edildiği evre, üçüncüsü de ikinci evredeki iletişimin kitle iletişim boyutunda genişlediği evredir.³²⁹

İnsan kurduğu ilişkiler içinde var olabilen bir canlıdır. İnsanların düşünme ve bunları karşısındakine aktarabilme yeteneği sosyal hayatın temelini oluşturmaktadır. İnsanın bu duygu ve düşünce alışverişinin sınırlandırılması ya da genişlemesi onun hayat tarzını değiştirmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl bu değişime ve gelişime tanık olmaktadır. Bu değişim sembollerin mesajların fazla miktarda oluşturulmasından ve geniş bir sahaya yayılmasından ileri gelmektedir.³³⁰

³²⁵ Özgen, a.g.e., s. 99, <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/18/OZGEN.pdf> (Erişim Tarihi: 06.03.2017).

³²⁶ Saim Koç, *İletişimde Ustalaşmak*, Kural Dışı Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.11; *aktaran* Sabuncuoğlu ve Tüz. a.g.e., s. 153.

³²⁷ Demiray, a.g.e., s. 193.

³²⁸ Güney, a.g.e., s. 256.

³²⁹ Zillioğlu, a.g.e., s. 85.

³³⁰ Cüceloğlu, a.g.e., s. 219.

Toplum birey açısından soyut bir kavramdır. Birey kendisini toplumun bir üyesi olarak algılamakta, hissetmekte ve bunu bilmektedir. Ancak toplumu bütünüyle görememektedir. Toplumsal iletişim, bir topluma ait bireylerin sahip olduğu maddi ve manevi etkinliklerinde oluşan bağlantıları doğrudan veya dolaylı bir biçimde toplumun genelinde gerçekleştiren süreçlerin bütünü olarak tanımlanabilir.³³¹ Toplumsal iletişim, kişiler, gruplar ve örgütler gibi toplumsal fonksiyonlar arasındaki bilgi, fikir, duygu ve düşünce alışverişini ifade etmektedir. Toplumsal iletişim içine giren iletişim şekilleri şu şekilde sıralanabilir.³³²

- Kişilerarası İletişim,
- Kişi ile grup arasındaki iletişim,
- Kişi ile örgüt arasındaki iletişim,
- Gruplar arası İletişim,
- Grup ile örgüt arasındaki iletişim,
- Örgütler arasındaki iletişim.

1.2.7.3. Bireyler Arası İletişim

Bireyler arasındaki iletişimin hangi bağımsız araştırma sahasına ait olduğu araştırmacılar tarafından hala bir tartışma konusudur. Bu durum nedeniyle ortada birçok kavram bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda çözümlenelerde odaklanılan noktalara vurgu yapılmaktadır. Bireyler arası iletişim fiziksel olarak hazır olunduğunda iletişim kurulacak kişilerin davranışlarında karşılıklı bir ilişkinin gerçekleştiği etkileşimi kapsamaktadır. Bireyler arası iletişimin etkileşim özelliği, kişilerin bireyler arası iletişimle, karşılıklı davranışları üzerinde etki yarattığını ifade etmektedir. Yüz yüze iletişim için bu mutlaka bulunması gereken bir koşuldur.³³³ Bireyler arasındaki etkileşimin temelini iletişim oluşturmaktadır. İletişimin ise her insanın hayatında çok önemli bir yeri bulunmaktadır.³³⁴

Bireyler arası iletişim sayesinde insanlar birtakım ilişkiler kurmakta, yürütmekte geliştirmekte ve sonlandırmaktadır. Problemler çözülebilmekte verilen görevler yapılabilmektedir. Kişiler ihtiyaçlarını ve diğer bireylerin ihtiyaçlarını bu şekilde karşılamaktadırlar. Böylece bireyler kendisinin ve başkalarının fiziksel sosyal ve psikolojik varlıklarının ve oluşturduğu sistemlerin üretimini yeniden gerçekleştirmektedirler. Her türlü

³³¹ Zillioğlu, a.g.e., s. 82.

³³² Güney, a.g.e., s. 256.

³³³ Judith Lazar, *İletişim Bilimi*, çev. Cengiz Anık, Vadi Yayınları, Ankara, 2001, s. 52.

³³⁴ Meltem Onay vd., "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma", *SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 139-175, s. 165.

ilişki şartlarında “iletişimde bulunan insan” bulunmaktadır. Bireyler arası iletişimle ilgili araştırmalar ilişki kurma, bağlanma, muhafaza etme, kendini açma, güven, ilişki geliştirme, kötüyeye gidiş, çatışma, kaçınma, belirsizlik azaltma, yakınlaşma, hayal kırıklığı ve çözüm üzerine odaklanan geniş bir alana sahiptir.³³⁵

Örgüt çalışanlarının dış çevresiyle informel iletişim biçimleri de olabilir. Ancak bu bir örgütsel iletişim olarak değil bireyler arası iletişim olarak değerlendirilebilir.³³⁶ Bireyler arası iletişim kişiye benlik algısını kişinin kendisine verdiği değeri, öz saygısının ve güvenini ölçme fırsatını tanıdığı için bireyin hayatının önemli bir gereksinimi niteliğini taşımaktadır. Bireyler arası iletişim birçok değişik gereksiminin karşılanmaya çalışıldığı bir yaşam boyutudur.³³⁷

İki birey birbirini fark ettiği ve bir araya geldiği anda iletişim kurmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu bireysel iletişimin temel ilkesidir. Karşılaşma süreci esnasında bireyler iletişim kuracakları kişilerin varlıklarının farkında iseler gösterecekleri bütün davranışlar mesaj değeri taşır ve iletişim yaşanmaya başlar. İletişim de kelimeler de sessizlik de iletişim potansiyeli içermektedir. Bireyler arasında konuşma yaşanmaması veya görmezlikten gelmek o ortamda iletişimin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bireyler birbirlerinin farkında olduğu sürece iletişim daima var olacaktır. Konuşmamayı tercih etmek de önemli ve bir iletişim mesajıdır.³³⁸

Bireylerarası iletişim hem toplumsal hem de örgütsel iletişimin temelini oluşturmaktadır. Çünkü iletişim de temel amaç bireyler arası ilişkilerin kurulması ve bunların sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesidir. Ancak şu hususunda ifade edilmesi gerekir ki iletişim bireyler arasındaki ilişkilerin oluşmasına olanak tanıyan bir araç olmasının yanında toplumsal hayatın sürdürülmesini de sağlar. Özetle toplumsal hayatın temelini iletişim oluşturmaktadır.³³⁹

Bireyler arası iletişim insanların yüz yüze konuştukları durumlarda olmaktadır.³⁴⁰ Bireyler arası iletişim duygu, fikir ve bilginin bir kişiden diğerine geçtiği süreçtir.³⁴¹ Başka bir ifadeyle bireyler arası iletişim birden fazla bireyin birbirlerinin sözlü ya da sözsüz mesajlarını anladıklarında gerçekleşmektedir. Birey dış çevresini anlamak kendi davranışlarını bu yönde ve amacına uygun bir şekilde uyarlamak için çevresindekilere ve çevresine ilgi göstermektedir. Dış çevreden alınan veriler önemsendikleri ve ilgi gördükleri zaman bilgiye

³³⁵ İrfan Erdoğan, “Türkiye’de İletişim Araştırmalarının Geleceği, Türkiye’de Kitle İletişimi: Dün-Bugün-Yarın”, 2009, K. Alemdar (Der.) **Ankara: Gazeteciler Cemiyeti Yayını**, 1-30, s.3, <http://www.irfanerdoğan.com/> (Erişim Tarihi ; 06.03.2017).

³³⁶ Tutar, vd., a.g.e., s. 63.

³³⁷ Engin Uğur, **Genel ve Teknik İletişim**, Matsan Matbaacılık, 2004, s. 12.

³³⁸ Uğur, a.g.e., s. 11-12.

³³⁹ Güney, a.g.e., s. 257.

³⁴⁰ Cüceoğlu, a.g.e., s. 221.

³⁴¹ Eroğlu, a.g.e., s. 305.

dönüşmektedirler. Bilgi temininde veri seçim yorumu ve bunun saklanmaması temel kuraldır. Veriyi seçmekte, saklamakta ve yorumlamakta; kişinin değer ölçütleri, deneyimleri, gereksinimleri inançları, yetenekleri, hedefleri ve kullanma olasılıkları önemli faktörlerdir.³⁴²

Bireyler arası iletişim sürecinin sağlıklı bir biçimde yaşanması her iki tarafın da becerisine dayanmaktadır. Bu becerinin edinilmesi için kişi hem kendisinin hem de diğer tarafın duygu ve düşüncelerini algılayıp bunların kaynaklarını ve nedenlerini değerlendirme yetkinliğine sahip olmalıdır. Kendisini tanımayan ve verdiği tepkileri anlamlandıramayanlar devamlı bir mutsuzluk yaşar ve çevresine de bunu yansıtır.³⁴³

1.2.8. Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişim

1.2.8.1. Örgüt Kuramı

Örgüt kuramı, 1970'lerin sonlarından itibaren ilginin ve buna bağlı olarak araştırmaların artarak yoğunlaştığı bir alan haline gelmiştir. Örgüt kuramı sosyal bilimler alanında da çok genç bir alan olmasına rağmen bu alandaki temel düşünce okullarını, konularını ve yaşanan değişimleri neredeyse tamamıyla gösteren bir süratle gelişmiştir.³⁴⁴ Örgütsel iletişim alanında 1980'lerde değerler ve etiğe ait araştırmalar önem kazanmış ancak örgüt içinde bu değerlerin oluşturulması, değiştirilmesi ve korunması süreci ise örgütsel iletişimin sorumluluğuna bırakılmıştır.³⁴⁵ Bu anlamda konuya ait tanımların bilinmesinde fayda vardır.

1.2.8.2. Örgüt

Türkçe sözlükte örgüt kavramı "Ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş örgütlerin ya da kişilerin oluşturduğu birlik" şeklinde tanımlanmıştır.³⁴⁶ Örgütlerde canlılara benzer şekilde varlıklarını devam ettirebilmek için iç ve dış çevreleriyle sağlıklı ve etkili iletişim kurmak durumundadırlar. İçinde bulunduğumuz dönemin belirsizlik ve rekabetçi ortamında örgütler sadece örgüt içi iş birliği ve görüş birliği oluşturma gayreti içinde değildirler. Aksine aldıkları verilerle dış çevre koşullarına adapte olma gayreti içindedirler. İletişimde en temel işlevin de uyumlu hale getirme ve koordinasyon olduğu göz önünde bulundurulduğunda hem örgüt içi uyum, görüş birliği ve koordinasyon, hem de örgüt dışı uyum ile veri giriş ve çıkışına dönük etkinliklerdeki başarı etkin bir iletişimde gizlidir. Bu

³⁴² Usluata, a.g.e., s. 47.

³⁴³ Bıçakçı, a.g.e., s.69.

³⁴⁴ Taşçı ve Erdemir, a.g.e., s.3.

³⁴⁵ Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2006, Cilt:II1, Sayı:II, 112-132, s. 127, www.efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aralik/s_culha_03.doc (Erişim Tarihi : 03.03.2017).

³⁴⁶ Yüksel, a.g.e., s.135.

anlamda örgütsel iletişimin yeri ve önemi gittikçe artmaktadır.³⁴⁷ Bugün organizasyonlar dünya üzerinde mevcut ekonomilerle güçlü bir şekilde rekabet etmek amacıyla denge içinde bulundurmada oldukları birçok karışık sorunla karşı karşıyadırlar.³⁴⁸

Hayatımızın hemen hemen tüm alanında birçok örgütün var olduğunu biliriz ancak, karmaşık yapıları ve çeşitlilikleri sebebiyle onları ve yürüttükleri faaliyetleri bilmek, tanımlamak ve onları açıklamak oldukça zor bir iştir.³⁴⁹ İnsanların içinde buldukları toplumlarda kendisinden önce orada bulunan kuralları öğrenmesi ve buna uygun bir şekilde aldığı rolleri oynaması, sosyalleşmesi için önemlidir. Genel olarak kabul edilmiş hedeflere ulaşabilmek amacıyla toplanmış bireylerden oluşan örgütlerde, bütünlüğü ve sürekliliği sağlamakta, bireyler arası ilişkilerin kurulmasında iletişim yegâne araçtır. Bu bağlamda örgütsel iletişim çalışanların eşgüdümünü sağlamanın yanında dış çevreyle uyumunu da etkin bir biçimde gerçekleştirir.³⁵⁰

Örgütsel iletişimin esasında birtakım düşünceler yatar. Bunlar iç çevre, dış çevre ve iş çevresinin fikrini ve desteğini alarak gerektiği durumlarda örgüte ait stratejilerde, fonksiyonlarda ve tepkilerinde değişime gidebilmektir.³⁵¹ Örgüt bünyesinde iletişime ait bazı yönlerin tespit edilmesi esasında iletişimin kontrol edilebilmesi gayretlerinin bir neticesidir. Bunun temel sebebi belirlenen örgütsel amaçlarla örgütsel iletişimin ters düşmesine engel olunması isteğidir.³⁵² Örgüt içerisinde tüm birey ve departmanlar için gerek iç ve dış müşterilerin gerekse de örgütün kendi ihtiyaçlarını tespit etmek bu ihtiyaçların nasıl temin edileceğini tespit etmek önemlidir. Bu bir departman bünyesinde devam ettirilen bir süreç veya etkinliğin analizi yapılarak, performansın yükseltilmesi amacıyla birimler arası görünen veya görünmeyen duvarların kaldırılmasına iletişim önemli bir biçimde yardım etmektedir.³⁵³ Yapılan bu yardım işlemine ait aşamalar şunlardan meydana gelmektedir.

- Süreçlerin ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi,
- Çalışanların katılımlarıyla sonuçların tartışılması,
- Beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının tespit edilmesi,
- Örgüte katma değeri bulunmayan işlerin süreç dışına atılması,

³⁴⁷ Süleyman Karaçor ve Ali Şahin, "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2004, 96-117, s.100.

³⁴⁸ Mehmet İnce ve Hasan Gül, *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.13.

³⁴⁹ Taşçı ve Erdemir, a.g.e., s.3.

³⁵⁰ Demiray, a.g.e., s.139.

³⁵¹ Nihan Aytekin, "Bilgi İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişim", *İletişim Fakültesi Dergisi*, 7-18, s.10, www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/article/download/1019012288/1019011532 (Erişim Tarihi: 03.03.2017).

³⁵² Aslı Yağmurlu, "Örgüt Kuramları ve İletişim", *Amme İdaresi Dergisi*, 2004, Cilt 37, sayı 4, 31-55, s. 53.

³⁵³ Muhsin Halis, "Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2000, Cilt: 14, Sayı: 1, 217-230, s.220.

- Yapılacak işlere ait sorumlulukların ve rollerin yeniden tanzim edilmesi,
- Gereken durumlarda düzeltici faaliyetlerin oluşturulması.

Örgüt, belirlenen amaçlara ulaşmak için bir insan topluluğunun gayretlerinin düzenli hale getirmeye yarayan belirli kural, yapı ve süreçlerin tamamıdır. Başka bir tanımla, bir organizasyondaki mevkileri, görevleri, çalışanları ve aralarındaki iletişim ve yetki ilişkilerini gösteren sistemdir.³⁵⁴ Örgütsel iletişim, hem örgüt içi departmanlar arası etkileşimin sağlanmasında hem de dış çevre ile eşgüdümün sağlanmasında önemli işlevi olan bir süreçtir.³⁵⁵

Çalışanlar önceden belirlenmiş görev tanımlarına uygun olarak hiyerarşik yapıda iş birliği içerisinde rollerine uygun olarak görevlerini yerine getirirler. Bu düzenin temel niteliği süreklilik sınırları belirli mekânlarda çalışanlar arasında paylaşılan kurumsal kültürle az veya çok kurumsallaşmış karmaşık ilişkiler bütünü biçiminde belirlenmektedir.³⁵⁶ Örgütsel iletişim, toplumsal iletişimin içinde bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu iletişim tarzı birey veya grupların daha da ötesinde örgütün amacı ve işleyişinin gerçekleşmesi ile yakın ilişkilidir. Örgütsel iletişim örgütün amaçlarını ve işleyişini gerçekleştirmek amacıyla örgütü oluşturan çeşitli yapılar arasında ve örgütle çevresi arasında sürekli bir düşünce ve bilgi alışverişinde bulunan toplumsal bir süreçtir.³⁵⁷ Bu kapsamda örgütsel iletişime ait özellikler şöyle sıralanabilir.

- Örgütsel iletişim, belirlenen örgütsel amaçlara ulaşılmasıyla ilgilidir.
- Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan birimler öğeler arasında gereken ilişkilerin oluşturulmasını sağlar, örgütü canlı tutar.
- Örgütsel iletişim, teknolojik ve toplumsal gelişmelere uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- Örgütsel iletişim, örgütün hem verimli hem de etkin bir biçimde sevk ve idare edilmesine diğer bir deyişle yönetilmesine olarak tanıyan bir araçtır.
- Örgüt dinamik bir yapı içerisinde yer aldığından örgütsel iletişim tek yönlü bir iletişim olgusu değildir.
- Örgütsel iletişim, iç ve dış çevreyle yapılan biçimsel bir iletişim biçimidir.³⁵⁸

³⁵⁴ Adem Solak, *İnsan İlişkileri ve İletişim*, Hegem, İstanbul, 2006, s.390.

³⁵⁵ Mine Demirtaş, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2010, C:XXVIII,S:1, 411-444, s. 412.

³⁵⁶ Yıldız Dilek Ertürk, *Davranış Bilimleri*, Kutup Yıldızı, İstanbul, 2012, s. 44.

³⁵⁷ Güney, a.g.e., s. 257.

³⁵⁸ Tutar vd., a.g.e., s. 63.

İletişim insan ilişkilerinde en çok dikkat çeken olgulardan bir tanesidir ancak sadece insan ilişkilerinde değil gruplar ile örgütler arası ilişkilerde de büyük bir yere sahiptir. Günümüz iş yaşamının bilgi odaklı olduğu düşünüldüğünde iletişim kavramının bilhassa birey seviyesinden örgüt seviyesine kadar her düzeydeki ilişkilerde belirleyici unsur olması iletişim üzerindeki ilgiyi arttırmaktadır. İletişim hemen hemen bütün sektörlerde çok önemli bir yere sahip olmasına rağmen hizmet yoğun sektörde çok daha büyük bir işlevi vardır. Bu nedenle yapısı gereği turizm sektörü de emek-yoğun bir nitelik sergilediğinden iletişim sürecinin odağındaki “insan” çok önemli bir kaynak olarak dikkat çekmektedir. Turizm sektörünün en önemli alt dallarından biri olan otel işletmelerindeki insana yönelik iş ortamı değerlendirildiğinde iletişimin neden bu kadar önemli olduğu çok daha iyi anlaşılmaktadır. İletişim sürecinin hizmet sektörü için bu kadar önemli yapan birçok faktörün olduğu şüphesizdir. Örneğin, otel işletmelerinde müşterilerle hizmet veren çalışanlar arasında bir iletişim bulunmaktadır. Bu karşılıklı iletişim, verimlilik, örgüt iklimi, işletme performansı, imaj, gibi örgütsel değişkenleri etkilemekte ve müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde önemli ölçüde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerini çok yönlü bir biçimde etkileyen bu konunun planlı ve sistematik yaklaşımlara gereksinim duyduğu açıktır.³⁵⁹

Örgütlerde her önüne geleni inciten, işini yapıyor kılıfı altında çalışanlara veya iş arkadaşlarına kötü davranan, herkesin yolunu değiştirdiği kişilerin bazen duygulasallaşarak “Ya siz beni bir de evimde, özel hayatımda görün, ama burada iş yüzünden böyle davranmak zorunda kalıyorum. Aslında ben böyle bir insan değilim” dediklerini görülmektedir. Bu aslında örtülü bir özür olsa bile böylelerinin hatalarını çok iyi bildiklerini fakat onların iyi bir iletişim becerisine sahip olmadıklarının açık bir göstergesidir.³⁶⁰ Örgütler birer toplumsal sistemdir. Bunların meydana getirilmesi ve hayatta kalabilmesi içeride ve dışarıda oluşturdukları ilişkileri belli bir düzen içerisinde sürdürebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgütün varlığı belli bir düzen ve yapı içerisinde bulunan etkin bir iletişim sistemini zorunlu kılar. İletişim bir sistem olarak örgüt ilişkilerinin belli bir düzene sokulması ve bu şekilde örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin oluşturulması olarak açıklanabilir.³⁶¹

Örgütsel iletişim, örgüt içindeki bütün öğelerin belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileşim içinde bulunmasını sağlamak ve örgütsel bütünlüğün oluşturulmasında çok büyük bir işlev görmektedir.³⁶² Örgütsel iletişim örgüt içerisinde ve dışında çalışanların uygun bir

³⁵⁹ Erkuş ve Günlü, a.g.e, s. 7-8.

³⁶⁰ Odabaşı, a.g.e., s. 167.

³⁶¹ Yüksel, a.g.e., s.136.

³⁶² Tutar vd., a.g.e., s. 65.

biçimde etkileşimini sağlayan bir süreçtir.³⁶³ Örgütün varlığını devam ettirmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesinde çalışanlar arasındaki etkileşimi sağlayan unsur örgütsel iletişimdir. Çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen açık bir sistem olan örgüt sisteminde örgütsel iletişim mesajların yönünü akışını ve araçlarını da kapsamaktadır.³⁶⁴ Düşünce, bilgi ve duyguların aktarımından ziyade bunlara ait paylaşım faaliyetini kapsayan iletişim, aynı düşünceyi paylaşmasa da başkalarının yaklaşımlarını kavrama buna uygun davranış geliştirme ve beraber hareket etme başarısını getirmektedir. Klasik kuram anlayışının etkileri günümüze kadar devam etmiştir. Bu anlayışla yapılarını oluşturan örgütlerde iş bölümü, bunun getirdiği karşılıklı bağımlılık, koordinasyon ve örgüt içi iletişim etkinliklerini beraberinde getirmektedir. Belirlenen örgütsel amaçlara erişilmesine dönük beraberlik biçimsel ve biçimsel olmayan insan etkinliklerinin paylaşılmasının zorunlu kılmaktadır. Örgütteki iletişim yapısı kararların çalışanlara bilgi vermesinin yanı sıra onların psikolojik durumlarını örgüt amaçlarına uyumlu hale getirmek, motive etmek, yönlendirmek ve değiştirmek gibi birçok yarar sağlamaktadır. Örgütteki sosyal yapının oluşturulmasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz işlev gören kanalların göz önünde bulundurulması etkili olmaktadır.³⁶⁵ Örgütsel iletişimin en önemli işlevlerinden biri olan bilgi sağlama işlevi şu noktalarda çok büyük önem arz etmektedir.³⁶⁶

- Yöneticiler tarafından zamanında ve doğru karar alınmasını sağlar
- Yönetici ve çalışanlar arasındaki görevlerin tam olarak yerine getirilmesini sağlar.
- Organizasyona yeni katılan bir kişinin örgüte uyumunu sağlar.

Örgütsel iletişimin belirlenen amaçlara ulaşmak için öncelikli bir kavram olduğu düşünülmektedir. Ancak örgütsel iletişim sadece örgüt içi değil örgüt dışı çevre ile de kurulan bir iletişimdir. Örgütsel iletişim sadece insan iletişimini kapsamayıp bunun yanında modern elektronik iletişim araçları, elektronik posta, bilgisayar kapsayan geniş bir iletişim biçimidir.³⁶⁷

1.2.8.3. Örgüt İçi İletişim

İletişimin en önemli fonksiyonlarından bir tanesi de insanların duygularını ve hissettiklerini dışa vurmasına izin vermesidir. Bu duygu ve hisler genel veya özel olabilmesinin

³⁶³ Özlem Güllüoğlu, *Örgütsel İletişim, İletişim Doymu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2012, s. 21.

³⁶⁴ Z. Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim, İstanbul, 1998, s.112.

³⁶⁵ S.Y. Becerikli, "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği", *Selçuk İletişim*, 2000, 73-89., s. 76-77.

³⁶⁶ Karaçor ve Şahin, a.g.e., s. 101.

³⁶⁷ M. Diane Gayeski, *Strategic Approaches to Managing the Communications Function*, The IABC Handbook of Organizational Communication. Ed. T.L. Gillis. USA: Jossey-Bass A Willey Imprint. 2006, s 67.

yanında iş ortamıyla da ilgili olabilmektedir. İnsanlar ve gruplar içinde buldukları ruhsal durumları birbirleriyle paylaşabildikleri durumlarda hedeflerine ulaşma da daha başarılı olabilmektedirler. İş ortamında çalışanların içinde buldukları ruhsal durumlar kendilerinin gösterdikleri davranışlar kadar başka insanların mevcut durumu kavramalarını ve değerlendirmelerinin üzerinde de etkili olmaktadır. Duygu iletiminin ve ruh halinin iletilmesi çalışanların birbirlerinin daha iyi bir biçimde anlayabilmelerine yardım olabilmektedir. Bireyler birbirlerini iyi bir biçimde anlayabildikleri ölçüde daha iyi performans sergileyebilir ve amaçlarına ulaşabilirler. Almanya'da 1988 yılında yapılan bir araştırmada yaptıkları işten memnun çalışanların %82'si örgütlerinin kendilerini organizasyonları hakkında "çok iyi" biçimde bilgilendirilmiş hissetmektedirler. Buna karşın, yaptığı işten memnun olmayanların %77'si örgütlerinin kendilerini yeterince bilgilendirmediği hususunu vurgulamıştır. Yapılan bu araştırma sonuçları çalışan verimliliğinin artması için örgüt içi iletişimin ne kadar önemli olduğu ortaya koymaktadır.³⁶⁸

Örgütsel iletişimle organizasyonun hem iç hem de dış çevreyle yapmış olduğu duygu, düşünce, fikir ve bilgi alışverişinin tamamı kastedilmektedir. Örgütün dış çevreye yönelik iletişim faaliyeti örgütün ulusal ve uluslararası çevrede bulunan kişi, örgüt ve kuruluşlarla birçok konuya ait bilgi alışverişini kapsamaktadır. Bu iletişim çok büyük önem arz etmekle beraber burada önemi vurgulanmak istenen iletişim şekli örgütün iç ve dış ya da yakın çevresini oluşturan etkenler olan yöneticiler, çalışanlar, ortaklar ve müşteriler arasında meydana gelen bilgi alışverişi biçimindeki örgüt içi iletişimdir.³⁶⁹ İnsanlar sözleri, tavırları ve davranışları, tepkisi ve olaylara bakış açısıyla neredeyse her yerde aynı alışkanlıklarını göstermektedir. Yani birey çocuk, akraba veya komşularıyla nasıl bir iletişim içinde bulunuyorsa iş yerinde de yöneticisi veya çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişim buna yakın bir seviyededir.³⁷⁰ Bir örgütte düşük motivasyona sahip çalışanların bulunması ya da işten ayrılma durumlarının fazla yaşandığı durumların sorumlusu çoğunlukla düşük kaliteli iletişim olarak algılanır.³⁷¹

İletişim bir beceri olarak neredeyse bütün toplumsal etkileşimlerin temelinde yer almaktadır. Bu nedenle insanlar sağlıklı ilişkiler oluşturmak için bir araya toplandıklarında kendi aralarında kurdukları iletişimin yapısı biçimleri, etkinlik dereceleri onların birbirlerine

³⁶⁸ Adnan Aslanbay, Kurum İçi İletişimin Önemi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim Tarihi: 19.02.2016).

³⁶⁹ M. Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, , Ankara, 2011, s.166.

³⁷⁰ Odabaşı, a.g.e., s. 167.

³⁷¹ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Pearson, Edinburg, England, 2012, s. 429.

yaklaşmalarına neden olmakta ve bütünleşme ihtimalleri ile gerilimi azaltma veya sorunları çözme amaçlarını önemli ölçüde gerçekleştirmektedir.³⁷²

Örgütlerde toplumlar gibi sağlıklı iletişim yapısı oluşturmadan faaliyetlerini yürütemezler. Çalışanların koordinasyonu iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Bir örgütte çalışanlar birbirlerinin gereksinimleri hakkında bilgi sahibi değillerse iş birliği sağlamak mümkün olmamaktadır. İletişimle alakalı her faaliyetin örgüt üzerinde etkisi olmaktadır. İletişimin işletme fonksiyonları olan, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi unsurların başarılmasının üzerinde büyük rolü bulunmaktadır. Örgütler ancak bu çerçevede görevlerini etkin bir şekilde tamamlayabilirler. Durum çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise etkin ve sağlıklı bir iletişim çalışan performansına ve iş doyumuna katkı sunduğu görülmektedir. Aynı zamanda iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde de etkili olduğu söylenebilir.³⁷³

Örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda hareket etmesini sağlamak amacıyla hem örgütü oluşturan departmanlar hem de örgüt ve çevresi arasındaki düşünce ve bilgi akışına olanak sağlayan toplumsal sürece örgüt içi iletişim denir. Örgüt içi iletişim yapı bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan türde incelenmektedir. Biçimsel iletişim örgüt içerisinde kanunlar ve kurallar çerçevesinde yürütülen, çalışan kişiliğinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim biçimidir. Çalışanların kendi aralarında kurdukları örgüt tarafından herhangi bir kurala bağlanmamış kişilerin veya grupların resmi olmayan biçimde gerçekleştirdikleri iletişim ise biçimsel iletişimi oluşturmaktadır.³⁷⁴

Örgüt içi iletişimin temel amacı yöneticinin verdiği görevler hakkında çalışanına mesaj iletmek, mesajın konusu ile ilgili onlara tutum kazandırmak ve bu yönde davranışların oluşmasını sağlamaktır. Bu anlamda örgüt içi iletişim amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yürütülen işlemlerin geri bildirim sayesinde çalışanlara ait tepkileri, çalışanlara ve yöneticilere ulaştırmayı kapsar. Gerek yöneticilerin çalışanlarla arasındaki iletişim gerekse de çalışanların yöneticilere verdikleri tepkileri barındıran çift yönlü iletişim süreci bu şekilde gerçekleşmiş olmaktadır. Örgüt içi iletişim yönetici ve çalışanlara emir verme ve eğitim öğretim, bilgi sağlama, etkileme, ikna etme ve koordinasyon gibi dört önemli işlevde katkı sunmaktadır.³⁷⁵

³⁷² Semra Akdemir, "Küreselleşme, İletişim Ve Normatif Kavramlaştırma Süreci", *Kurgu Dergisi*, 2005 S.21, 41-54, s. 42.

³⁷³ Tutar vd., a.g.e., s. 63.

³⁷⁴ Yüksel, a.g.e., s.135.

³⁷⁵ Yüksel, a.g.e., s.135.

Örgütlerdeki bireyler çalışanlar arasındaki sağlıklı etkileşimi oluşturan unsur örgüt içi iletişimidir.³⁷⁶

1.2.8.4. Örgütsel İletişim Kanalları

İletişimi en temel şekliyle biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olmak üzere iki ayrı grup altında incelemek mümkündür. Bu ayrım bir örgütte oluşturulan iletişim sistemini kuran örgütleyicinin yaptığı plana bağlı olarak yapılmaktadır. İletişimin yapısı biçimsel bir toplulukta örgütleyicinin istediği şekilde uygulanıyorsa burada biçimsel iletişim hâkim olacaktır. Buna karşılık söz konusu iletişim biçimsel bir topluluk ilişkisine bağlı bir şekilde gerçekleşmiyorsa burada biçimsel olmayan iletişimin varlığı söz konusu olacaktır.³⁷⁷

Örgütlerde gerçekleşen iletişim biçimsel iletişimin en somut göstergesidir. Karmaşık ve zorlu görevlerin yürütülmesinde insanların ortak hale getirdikleri örgütlerin en temel niteliklerinden biri biçimsel ve biçimsel olmayan iki tür iletişim şekline sahip olmasıdır. Bu iletişim şekilleri kimi zaman birbirlerine karıştırılabilmektedir. Bazen de ayırt edici nitelikleriyle sistematik bir biçimde birbirinden tamamen ayrılmaktadırlar. Bütün örgütler temel fonksiyonlarını kontrol etmek, koordine ve mesaj transferini gerçekleştirmek için oluşturulmuş kendine has bir iletişim sistemine sahiptir.³⁷⁸

İletişim insanların etkileşimi sağlamak üzere sözlü, sözsüz, yazılı veya görsel olarak gerçekleşebilir. Bir mesaj iletilirken bu seçeneklerden bir ya da birden fazlası tercih edilebilir. Öte yandan iletişim biçimsel olmayan iki türde gerçekleşmekte biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz iletişimden oluşmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim de duygu, düşünce fikir ve bilgi farklı biçimlerde ancak çok daha hızlı bir şekilde yayılma göstermektedir.³⁷⁹

Bireyler arası iletişimde etkili olan faktörler bakımından bir değerlendirme yapıldığında sözlü ve sözsüz iletişim yeteneği önem kazanmakta bireylerin iletişim sürecindeki etkinliği sözlü ve sözsüz iletişimde sergiledikleri performansla göre biçimlenmektedir. Bu anlamda bilhassa yöneticiler öncelikle bireysel iletişimden başlamak üzere iletişimin her safhasının iyi yönetilmesi gerekliliğiyle karşı karşıyadır. Örgütsel düzeyde bu iletişimin yönetilmesi için hem çalışanların aralarındaki iletişim süreci hem de müşterilerin çalışanlarla arasındaki iletişim sürecinin iyi analiz edilmesi ve algılanması gerekmektedir.³⁸⁰

³⁷⁶ Uğur, a.g.e., s. 201.

³⁷⁷ Tutar vd., a.g.e., s. 69.

³⁷⁸ Lazar, a.g.e., s. 59.

³⁷⁹ Ataman, a.g.e., s. 423.

³⁸⁰ Erkuş ve Günlü, a.g.e, s.8.

Yöneticiler organizasyonların yapısını oluştururken genellikle biçimsel iletişim sisteminin oluşturmaktadır. Ancak zaman içerisinde oluşan biçimsel olmayan iletişim sistemleri de söz konusu olmaktadır. Biçimsel iletişimin daha etkili olabilmesi için biçimsel olmayan iletişim sisteminden faydalanılır. Bu şekilde aynı seviyedeki çalışanlar aracısız bir biçimde bir araya gelmekte tecrübelerini ve bilgilerini paylaşabilmektedirler. Bazı durumlarda işleri hızlandırmak ve etkinlik seviyesini yükseltmek amacıyla biçimsel iletişimin katı kuralları terkedilerek daha hızlı iletişim kurulmaktadır. Biçimsel olmayan topluluklara göre gelişen ve biçimsel topluluklar içinde yöneticiler tarafından oluşturulmayan iletişim türüne biçimsel iletişim adı verilmektedir.³⁸¹

Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde, ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle örgüt planında açık olarak belirlenir. Her çalışan kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler dikey, yatay ve çapraz iletişim kanalları içinde gerçekleşir.³⁸²

Örgütler dinamik yapılardır. Kendilerine has fonksiyonlarını yatay ve basamaksal boyutlarda yürütebilmesi için etkin iletişim düzenine ihtiyaç duyarlar. Örgütsel faaliyetlerin başarısı önemli ölçüde yatay ve dikey iletişim kanallarının iyi bir şekilde işletilmesine bağlıdır. Bu kanallarda yaşanabilecek bir tıkanma örgüt mekanizmasının işlemez hale gelmesine sebep olabilir.³⁸³

Örgüt içinde birimler veya kişiler arasındaki iletişim ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar aracılığıyla ya da doğal kanallarla gerçekleşir. Biçimsel kanallar örgüt iç ve dış iletişiminin sağlanması için örgütleyiciler tarafından oluşturulmuş kanallardır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise doğal iletişim ağlarıdır ve grupları birbirine bağlar. Önceden tanımlanmış ilişkilerden meydana gelmez. Biçimsel olmayan iletişim kendiliğinden gelişmektedir. Örgütler iletişimlerini sağlamak için hem iç hem de dış çevreleriyle bazı yöntemler kullanmaktadırlar. Bu yöntemler iletişimin yapısal özelliği ve mesajın akım yönü bakımından aşağıda sunulduğu şekilde incelenebilir.³⁸⁴

³⁸¹ Tutar vd., a.g.e., s. 69.

³⁸² Demiray, a.g.e., s.148.

³⁸³ Sabuncuoğlu ve Tüz. a.g.e., s.129.

³⁸⁴ Tutar vd., a.g.e., s. 70.

Tablo-4 Örgütsel İletişim Kanalları³⁸⁵

YAPISAL İŞLEYİŞİ BAKIMINDAN İLETİŞİM	
Biçimsel (Formel) İletişim	Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim
MESAJIN AKIM YÖNÜ BAKIMINDAN İLETİŞİM	
Dikey İletişim	
Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim
Yatay İletişim	
Çapraz Diyagonal İletişim	

Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim arasında ilginç bir ilişki bulunmaktadır. Biçimsel iletişim sistemi örgüt çalışanlarının bilgi gereksinimlerinin tamamını nadiren karşıladığı için çalışanlar biçimsel kanallardan ulaşamayacakları farklı ve ilginç bilgileri toplayabilmek için bir kulak gazetesini meydana getirmektedirler. Biçimsel iletişim sistemi çalışanların konuya ilişkin bilgi edinmeleri amacıyla ne kadar kısıtlı kullanılırsa çalışanlar “söylenti”ye o kadar fazla itibar etmekte ve “söylenti” de buna paralel bir biçimde güçlenmektedir. Öte yandan biçimsel iletişim kanalı vasıtasıyla konuya ilişkin bilgi örgütte ne kadar fazla çalışana yayılırsa o kadar fazla çalışan “söylenti”ye daha az itibar edecektir.³⁸⁶

1.2.8.4.1. Biçimsel (Formel) İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim dışındaki sınırlı çerçeveler içindeki iletişimlerin büyük bir kısmı planlanmış ve yapılaşmıştır.³⁸⁷ Büyük veya küçük ölçekli tüm işletmelerde üst yönetim kademesine bağlı olarak ortaya çıkarılmış ve organizasyon içinde mesaj alışverişini sağlayan biçimsel iletişim kanalları bulunmaktadır.³⁸⁸ Bir örgütün biçimsel iletişim sistemi o örgütün hiyerarşik düzenine uygun olarak oluşturulmaktadır. İletişim sistemi örgütün kuruluş şemasına dayanan örgüt içi ve örgüt dışı iletişim ağları iletişim düzeninin işleyişini gösteren ağları ifade etmektedir. Biçimsel iletişim ağı örgütün hiyerarşik yapısında otoritenin işlemesi amacıyla dönük planlanmış bilgi aktarımının gerçekleştirilmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu iletişim ağları genellikle örgütte kiminle ve nasıl iletişime geçileceğini yapılacak işlerin

³⁸⁵ Demiray, a.g.e, 147-156.

³⁸⁶ Gary L. Kreps, *Organizational Communication Theory and Practice*, Second Edition, New York, Longman, 1990, s. 201.

³⁸⁷ Lazar, a.g.e, s. 59.

³⁸⁸ Uğur, a.g.e., s. 202.

sirasını ve izlenecek yolu net bir biçimde görmeyi sağlamaktadır.³⁸⁹ Bu şekilde örgütlerde yapılandırılan iyi bir iletişim ağı, görevlerin ve sorumlulukların çok daha iyi anlaşılmasını ve belirsizliğin giderilmesini sağlayarak çalışanların iş tatminine katkı sunmaktadır.³⁹⁰ İletişime ait bu yapı organizasyon şeması olarak da adlandırılabilir. Yapıyı oluşturan örgüt bileşenleri ve mevcut ilişkiler yazılı bir biçimde de yayınlanabilir. Bu ortamda kimin, ne zaman, neyi, nerede ve ne şekilde yapacağı bilinmektedir. Bu yapıda çalışan davranışları belirli kalıplara sokulmaktadır.³⁹¹

Bir organizasyonda bir araya gelen çalışanlar temel gereksinimlerini giderme isteklerinin yanı sıra beraber çalışma arzularını da yerine getirerek tatmin olmak isterler. Böyle bir ihtiyaca bağlı olarak sosyal sistemler meydana gelmektedir. Bir sosyal sistemin oluşmasıyla birlikte çalışanlarla yöneticiler arasında etkileşim dolayısıyla iletişim ilişkisi başlamaktadır. Bir örgütün yapısı doğrultusunda kurulan iletişim sistemi biçimsel iletişim şeklinde olmaktadır. Bu iletişime bağlı olarak çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler işlerlik kazanmaktadır. Biçimsel iletişim, otoritenin kaynağına, örgüt içerisinde otoritenin dağılım şekline, yetki ve sorumlulukların dağılım tarzına göre oluşturulan özel bir iletişim sistemi içerisinde gerçekleşmektedir.³⁹²

Biçimsel iletişim, örgütün birimleri, görev ve öğeleri arasındaki ilişkilerin oluşmasına gerekli eşgüdümün kurulmasına destek olan ve örgütsel şemada bulunan iletişim türüdür. Örgütlerde sorumlulukların tespit edilmesi, bütünlüğün sağlanması, görevlerin yerine getirilmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Değişik sorumluluk ve görevler yüklenmiş çalışanlar arasındaki eşgüdümün sağlanmasında birçok iletişim kanalı bulunmaktadır.³⁹³ Biçimsel iletişim çalışanlar arasında dikey (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru), yatay ve çapraz olarak gerçekleştirilen bilgi ve etkileşim sürecini ifade etmektedir.³⁹⁴ Biçimsel organizasyonlarda görevlendirilmiş kişilerin üstleneceği rol ve görevler tanımlanarak düzenlenmektedir.³⁹⁵

Organizasyonlarda iletişim sözcüğü kullanıldığında birçok kişinin aklına gelen iletişim türü biçimsel iletişimdir. Bu iletişim türü örgüt bulunan her türlü talimatları, raporlama biçimlerini ve bildirimleri kapsamaktadır. Biçimsel iletişim örgüt için örgüt için gerekli anlayış ve

³⁸⁹ Demet Gürüz ve Ayşen Temel Eğinli, *İletişim Becerileri*, Nobel, 1. Basım, Ankara, 2008, s. 179.

³⁹⁰ Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 147.

³⁹¹ Metin Atak, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi", *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2005, Cilt 2 Sayı 2, 59-67, s. 62

³⁹² Tutar, vd., a.g.e., s. 69.

³⁹³ Demiray, a.g.e., s.148.

³⁹⁴ Ataman, a.g.e., s. 423.

³⁹⁵ Yüksel, a.g.e., s.135.

bilgiyi sağlamak, çalışanların iş tatmini sağlamak için gereken tutumların oluşmasını sağlamak ve talep edildiğinde ilgililere bilgi üretmektir. Eğer biçimsel iletişimden istenen sonucun sağlanması isteniyorsa yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü bir akımın mevcut olması gerekmektedir.³⁹⁶

Örgütlerde biçimsel iletişim üç yönlü biçimde akmaktadır. Bunlar dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz yani diyagonal akış yönüdür. Eğer bir örgütte iletişim aşağıdan yukarıya doğru veya yukarıdan aşağıya doğru sağlanıyorsa orada biçimsel iletişimin varlığından söz edilebilir. Normal şartlarda örgütlerde iletişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmekte ve bu çoğu zaman yazılı iletişim şeklinde olmaktadır. Eğer aynı düzeydeki ve benzer statülere sahip kişiler arasında bir iletişim ilişkisi yaşıyorsa bu yatay iletişim olarak adlandırılmaktadır. Eğer çalışanlar arasında fonksiyonel ilişkiler mevcutsa yatay iletişim bu ilişkilerden kaynaklanır. Örgütte farklı kademeler de bulunan kişiler arasında iletişim yaşıyorsa burada çapraz iletişimden söz edilebilir.³⁹⁷ Eğer bir örgütte biçimsel iletişimin etkili olması isteniyorsa iletişimin çift yönlü gerçekleşmesi sağlanmalıdır.³⁹⁸ Örgütsel iletişim sistemi dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç farklı kanaldan işlev görmektedir.³⁹⁹ Aşağıda bu kanallara ait detaylı bilgiler verilecektir.

1.2.8.4.1.1. Dikey İletişim Kanalı

Örgütsel amaçlara en etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak için alt kademelerle üst kademeler arasında görev ve bilgi akışının en kısa zamanda sağlanması için iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Dikey iletişim kanalları yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı olmak üzere iki yönlü çalışmaktadır.⁴⁰⁰ Biçimsel iletişim örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgilidir. Dikey iletişim kanalları ise biçimsel iletişimin olduğu yerlerde bulunur ve örgütsel şemalarda yönetici pozisyonunda bulunanlar ile en alt kademede çalışanlar arasındaki fikir, görev ve bilgi akışını sağlarlar.⁴⁰¹ Örgütsel iletişimde amaç kalite, kontrol uygulamaları, standartlar, iş tanımları, muhasebe faaliyetleri ve diğer yazılı iletişim şekilleri ve farklı birimler arasında ilişkiler kurma ve bu ilişkileri geliştirmektir. Bu amaca ise ancak dikey ve yatay iletişim kanalları kurularak ulaşılabilir. Örgütlerde hayati öneme sahip işlemler dikey iletişim sayesinde yürütülmektedir.⁴⁰²

³⁹⁶ Tutar vd., a.g.e., s. 69.

³⁹⁷ Tutar vd., a.g.e., s. 70-71.

³⁹⁸ Erdoğan, a.g.e., s.294.

³⁹⁹ Gürüz ve Temel Eğinli, a.g.e., s. 180.

⁴⁰⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.131.

⁴⁰¹ Demiray, a.g.e., s.149.

⁴⁰² Tutar vd., a.g.e., s. 71.

Dikey iletişim örgütlerde hiyerarşik yapının sonucudur. Üst kademedeki yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkide iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. Yöneticiler belirlenen hedefler yönünde aldıkları kararları, verecekleri talimat ve emirleri yukarıdan aşağıya doğru iletirken, çalışanlarda aldıkları talimat ve emirlerin sonuçlarını farklı istek ve şikâyetlerini, önerilerini üst kademelere aşağıdan yukarı doğru iletirler. Bu iletişim sistemi genellikle resmi ve yazılı bir biçimde gerçekleşmektedir. Dikey iletişim yapısal süreçleri ön planda tutmakta ve klasik yönetim yaklaşımı anlayışına uygun görünmektedir.⁴⁰³ Dikey iletişim genellikle, kararlar, gelişime ilişkin raporlar, teklifler ve açıklamalara ilişkin bilgileri içermektedir.⁴⁰⁴ Katz ve Kahn örgütlerde yönetici ve çalışan ilişkisinin beş genel amacı belirtmektedir.⁴⁰⁵ Bu amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Yürütülecek işlerle ilgili verilecek eğitimler hakkında direktifler vermek,
- Örgütsel uygulamalar ve prosedürlerle ilgili bilgi vermek,
- Yapılacak işler için gereken bilgileri sağlamak,
- Çalışanların performansının yükseltilmesi konusunda destek sağlamak,
- Örgütsel amaçların daha iyi kavranmasını sağlayacak bilgiler sunmak.

Dikey iletişimi klasik örgüt ve yönetim kuramı ön plana çıkarmıştır. Ancak dikey iletişim etkin ve sağlıklı bir iletişim için tek başına yeterli olmamaktadır. İletilmek istenen mesajlar çoğu zaman hedefe ya hiç ulaşmamakta ya da geç ulaşmaktadır. Dikey iletişim motivasyonun düşmesi üzerinde de etkili olmaktadır. Bu durum neo-klasik ve modern yönetim kuramları tarafından ortaya çıkarılan yatay ve diyagonal iletişim vasıtasıyla düzeltilmeye çalışılmaktadır.⁴⁰⁶ Dikey iletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü bir özelliğe sahiptir.⁴⁰⁷ Aşağıda bu iki kavram açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.8.4.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Bu iletişim türünde örgütün hiyerarşik düzenine göre üst yönetimden alt kademe yönetici ve çalışanlara politikalar, kurallar, talepler, bilgiler, emirler, yönetmelikler ve buna benzer konular hakkında gerekli mesajlar verilmektedir. Bu iletişim türü sayesinde örgütte yöneltme ve kontrol etkin bir şekilde sağlanmaktadır. Bununla beraber bu iletişim sisteminin düzenli ve doğru işletildiği örgütler yönetsel bağlamda başarı elde edebilmektedir.⁴⁰⁸ Bu

⁴⁰³ Şimşek vd., a.g.e., s. 167.

⁴⁰⁴ Uğur, a.g.e., s. 202.

⁴⁰⁵ Daniel Katz and Robert Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2d. Ed., Wiley, New York, 1978, p.,440, **aktaran:** Hasan Tutar vd., a.g.e., s. 71.

⁴⁰⁶ Ataman, a.g.e., s. 423.

⁴⁰⁷ Gürüz ve Temel Eğinli, a.g.e., s. 180.

⁴⁰⁸ Gürüz ve Temel Eğinli, a.g.e., s. 180.

iletişim kanalı genel olarak emirler ve kuralların astlara iletilmesi amaçlanmaktadır ve astlar örgütsel politikalar ve amaçlar hakkında bilgiyi bu kanal sayesinde elde etmektedirler.⁴⁰⁹ Diğer bir ifadeyle yukarıdan aşağı iletişimde işletme politika ve stratejileri bu kanalla çalışanlara aktarılmakta ve bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır.⁴¹⁰

1.2.8.4.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Bu iletişim sisteminde kişinin kendisi, gösterdiği performans ve problemleriyle ilgili bilgiler diğer çalışanların problemleriyle ilgili bilgiler, politikalar ve yürütülen faaliyetlerle ilgili bilgiler yönetim kademesine akmaktadır.⁴¹¹ Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalı belirlenen amaçlara ulaşmak için alınan kararların beklenen şekilde ve etkide uygulanıp uygulanmadığının tespit edilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Yürütülen faaliyetlere ilişkin raporlar bu kanal vasıtasıyla üst kademelere iletilmektedir. Aynı şekilde, grup toplantıları, açık kapı politikası, öneri kutuları ile de çalışanlara ait şikâyet, sorun ve öneriler hakkında üst yönetim bilgi sahibi olabilmektedir.⁴¹²

1.2.8.4.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişimde departmanlar arası çalışanlar arasında bilgi akımı söz konusudur.⁴¹³ Bu iletişim kanalı vasıtasıyla benzer veya aynı kademede rutin faaliyetler yürüten çalışanlar iletişim kurmaktadır. Hiyerarşik düzende eşit statüde görev yapanlar yatay iletişim kanalı kullanılmaktadır. Dikey iletişim daha çok planlama ve kontrol faaliyetleri ile ilgili işlemlerde kullanılırken koordinasyon yönlendirme faaliyetlerinde genellikle yatay iletişim kullanılmaktadır. Yatay iletişim çoğunlukla iş akışı ile ilgili ilişkilerden, çalışma gruplarının birbirleriyle olan ilişkilerinin gerektirdiği iletişimden ve kurmay ilişkilerden kaynaklanmaktadır.⁴¹⁴

Klasik yönetim yaklaşımında dikey iletişim tek geçerli iletişim kanalı olarak görülmesine rağmen içlerinde Fayol'un da olduğu birçok klasik yönetim yaklaşımıcısı dikey iletişim kanallarına ek olarak yatay iletişim kanallarının da bir gereksinim olduğunu kabul etmişlerdir. Örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşmanın yatay iletişim kanallarının etkin ve sağlıklı bir

⁴⁰⁹ Bolat vd., a.g.e., s. 206.

⁴¹⁰ William Robinowitz et. Al. Op.cit., "Worker Motivation: Unsolved Problem Untapped Resource?", *California Management Review*, Vol, 25, no:2, January 1983, p. 50; **aktaran** Nevzat Demir, a.g.e., s. 147.

⁴¹¹ Daniel Katz and Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2.nd Edition, Wiley, New York, 1978, s.440; **aktaran** Emel Bahar, a.g.e. s. 42.

⁴¹² Bolat vd., a.g.e., s. 206.

⁴¹³ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2004, 1-30, s. 4.

⁴¹⁴ Tutar vd., a.g.e., s. 74.

şekilde kullanılmasıyla mümkün olduğu düşünölmektedir.⁴¹⁵ Yatay iletişim aynı kademedede bulunan yönetici veya departmanlar arasında çıkan problemlere çözüm bulunması, eşgüdüm sağlanması ve işleyişin hızlanması amacıyla herhangi bir formata bağlı kalmadan genellikle sözlü iletişim şeklinde ortaya çıkan bir iletişim biçimidir. Yatay iletişimin en büyük faydalarından biri yaşanan problemlerin yönetim kademesine taşınmadan veya biçimsel iletişimin katı kurallarıyla uğraşmadan karşılıklı ve hızlı bir biçimde ve güvene dayalı olan bir iletişim şeklidir.⁴¹⁶

Yatay iletişim vasıtasıyla çalışanlar, örgütte otoriter liderlik davranışını kontrol etmek için önemli bir araca sahip olurlar. Olumlu yatay iletişimi aynı zamanda destekleyici örgütsel iletişim iklimine pozitif katkıda bulunur ve birimler arası koordinasyonu geliştirir. Yatay iletişim, işletme fonksiyonları arasında (üretim, pazarlama, personel, halkla ilişkiler vd.) meydana gelen problemlere çözüm bulunması, birimler arasında koordinasyon kurulması veya örgütsel işleyişe hız verilmesi gibi amaçlarla kurulmaktadır. Bu kanalın kullanımının ne kadar önemli olduğunun çalışanlara da aktarılması ve bunun farkına varmalarının sağlanması etkinliği daha da arttırmaktadır.⁴¹⁷

1.2.8.4.1.3. Çapraz İletişim Kanalı

Bu iletişim kanalı çağdaş örgütlenme biçimi halini alan matriks örgütlemenin ve aynı zamanda fonksiyonel örgütlemenin doğal bir sonucudur. Çapraz veya diyagonal iletişimde bir birim yöneticisi kendi biriminin faaliyet alanına ait bir konuyla ilgili başka birimlerin çalışanlarıyla fikir, düşünce ve bilgi alışverişi yapmaktadır.⁴¹⁸

Bu iletişim türü farklı işleve sahip birimler arasında çalışan ast ve üstler arasında oluşturulan iletişim olmasına rağmen örgütlerin birçoğunda bu iletişim türünün kullanılmadığı görölmektedir. Oysa çapraz iletişim görevde uzmanlaştırıcı, yardımlaşmayı artırıcı, farklı birimlerin sorumluluklarını daha iyi algılamalarını sağlayıcı etki yaratmaktadır. Grup çalışmalarının daha fazla yapıldığı örgütlerde çapraz iletişim örgütsel katılım sağlamakta ve faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır.⁴¹⁹

⁴¹⁵ Demiray, a.g.e., s. 152.

⁴¹⁶ Şimşek vd., a.g.e., s. 168.

⁴¹⁷ Fatma Geçikli vd., "Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2011, 163-184, s. 169.

⁴¹⁸ Şimşek vd., a.g.e., s. 168.

⁴¹⁹ Tutar vd., a.g.e., s. 75.

Çapraz iletişimin işleri kolaylaştırıcı ve yardımlaşmayı artırıcı özelliği bulunduğundan hem karmaşık hem de uzun olan dikey kanalların sebep olacağı birtakım sakıncaların önüne geçmesi açısından önem taşımaktadır. Ancak bu kanalın çok sık kullanılmasının birimler arasında yetki kargaşasına da sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.⁴²⁰

Süreç geliştirme veya problem çözmek amacıyla çalışanların inceledikleri konuyu her yönüyle analiz etmeleri ve buna çözüm bulabilmeleri meseleyi tanımlayabilmeleri ve onu çok yönlü görebilmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu sebeple çapraz iletişim ihtiyaca göre ne kadar fazla kullanılırsa koordinasyon bakımından o kadar faydalı olmaktadır. Bu iletişim sayesinde fonksiyonel yöneticiler bilgilendirilmekte ve onların da bilgi ve tecrübelerinden faydalanılmaktadır. Bu durum sorumluluk duygusunun daha da artmasına katkı sağlamaktadır. Çapraz iletişimin varlığının bir faydası da empatik iletişim kurma özelliğini geliştirmesi⁴²¹ sorumluluk alanlarını artırması ve yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin gelişmesini sağlamasıdır.⁴²²

1.2.8.4.2. Biçimsel Olmayan (İnformal İletişim) İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişimin sosyal yaşamda çok önemli bir yeri vardır.⁴²³ Elbette yaşam içinde bu kadar önemli bir yere sahip olan bir kavramın örgütsel hayatı da etkilememesi düşünülemez. Bu bağlamda yönetici bir örgütün yapısını kurarken biçimsel iletişim yapısı oluştursa da süreç içerisinde çalışanlar arasında biçimsel olmayan iletişim sistemi de gelişebilmektedir. Bazen biçimsel iletişimin etkisini arttırmak için biçimsel olmayan iletişim denenebilmektedir. Aynı seviyedeki görevliler zaman zaman bir araya gelerek birbirlerine gerekli bilgileri aktarmaktadırlar. Dikey iletişimin katı kuralları bulunmaktadır. Bu kurallar yürütülecek faaliyetleri çoğu zaman geciktirmektedir. Bunun önüne geçmek için etkinliğini arttırmak ve hızlandırmak için daha pratik bilgi iletme yolu seçilebilmektedir. Bu nedenle bu tarz isteklere bağlı olarak biçimsel olmayan ekiplere has bir şekilde gelişme gösteren biçimsel ekipler içinde yönetici tarafından oluşturulmayan iletişim ilişkisine biçimsel olmayan iletişim adı verilmektedir.⁴²⁴

Örgüt içinde biçimsel olmayan iletişim çalışanlar arasında doğal ilişkiler sürdürülürken ve herhangi bir formata bağlı olmadan ortaya çıkmaktadır.⁴²⁵ Örgütler esas olarak resmi

⁴²⁰ Bolat vd., a.g.e., s. 206.

⁴²¹ Tutar vd., a.g.e., s. 75.

⁴²² Uğur, a.g.e., s. 204.

⁴²³ Lazar, a.g.e., s. 54.

⁴²⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 294-295

⁴²⁵ Uğur, a.g.e., s. 205.

yapılar üzerine kurulmuşlardır. Ancak örgütlerin yalnızca resmi iletişim şekilleriyle ilişkiler kurduklarını söylemek doğru bir yaklaşım değildir. Örgütlerde resmi olmayan bir yapı da bulunmaktadır. Bu yapının üyeleri arasında da oluşan ilişki doğal olarak resmi olmayacaktır. Gruplar arasında oluşan bu ilişkinin sonucu da resmi olmayan bir iletişim olmaktadır. Yöneticilerin bunu bastırmak veya ortadan kaldırmak yerine kontrol altında tutarak işletme hedefleri için avantaja çevirmesi büyük önem arz etmektedir.⁴²⁶

Biçimsel olmayan iletişimin esas özelliği belirli parçalar arasına yerleşmiş ilişkilerdir. Bu ilişkiler çalışanlar arasındaki duygusal bağları ortaya çıkarmaktadır. Bu dayanışma ve yardımlaşmayı ortaya çıkaran ortak kuralları ve katılımı sağlayan biçimsel olmayan iletişimidir.⁴²⁷

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim bir taraftan biçimsel iletişim kanallarının iyi işlememesinden diğer taraftan da çalışanların psikolojik gereksinimlerinden kaynaklanabilir. Biçimsel kanalları ne kadar aktif olursa olsun, insanların bir arada bulunduğu her yerde biçimsel olmayan etkileşim mümkün olabilmektedir. Bu sebeple insanların bulunduğu ortamlarda biçimsel iletişimi tamamen ortadan kaldırmak imkânsızdır.⁴²⁸

Biçimsel olmayan iletişim yöneticiler tarafından oluşturulmayan yapı içinde gerçekleşen iletişim biçimi olduğu kadar dedikoduları, kasıtlı tahminleri, söylentileri içine alan iletişimidir. Bu iletişim türü örgüt içinde doğal bir biçimde gelişmekte ve çalışanlar bu yolla sosyal tatmin bulmaktadırlar. Bu yönüyle bireysel olmayan iletişim önemli bir görev üstlenmektedir. Biçimsel olmayan iletişim bireylerin içinde buldukları topluluklarla olan ilişkilerinin devamının nedeni ve sonucu olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.⁴²⁹

Daha önce de ifade edildiği gibi yönetim kademesi çalışanların biçimsel olmayan iletişimi kullanmalarını engellemek yerine bunu kontrol altında tutarak kendi istekleri yönünde kullanılmalıdır. Örgütü sadece biçimsel iletişim kanallarıyla yönetmek mümkün değildir. Örgüt çalışanlarının farklı profile sahip olması sebebiyle üyelerin benzer şekilde amaçlar yönünde alt gruplar oluşturması doğaldır. Burada yöneticiye düşen görev bu şekilde oluşan grupların kurduğu resmi olmayan iletişimi de kontrol altında tutmaktır.⁴³⁰

⁴²⁶ Atak, a.g.e., s. 64.

⁴²⁷ Lazar, a.g.e., s. 57.

⁴²⁸ Bolat vd., a.g.e., s. 207.

⁴²⁹ Erdoğan, a.g.e., s. 295.

⁴³⁰ Atak, a.g.e., s. 64.

1.2.8.5. İletişim Sürecinin Temel Şekilleri

İletişim kavramı tanımlanırken yönetim ve organizasyon ile davranış bilimleri kaynaklarında genel anlamıyla “bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin bir kişiden diğerine geçmesi süreci” olarak ifade edilmiştir. Yapılan bu tanıma göre süreçte temel husus bilgi niteliği bulunan her türlü veri, bilgi, fikir ve duygu ve düşüncenin bireyler arasında karşılıklı ve tek yönlü olarak akışıdır. Mesajların karşılıklı bir biçimde takası veya tek yönlü şekilde geçişi sırasında iki temel hususun varlığına dikkat çekilmektedir. Buna göre her mesaj bir kaynağa bir de alıcıya sahiptir. İletişim süreci kaynak ile alıcı mesaj iletimi veya bilgi akışı, konuşma ve yazma biçiminde sözlü olduğu gibi birtakım anlamların yüklü olduğu beden işaretleri ve anlatım biçimleriyle de meydana gelebilmektedir.⁴³¹ Aşağıda iletişime ait temel şekilleri hakkında ayrıntılı açıklamalar bulunmaktadır.

1.2.8.5.1. Sözlü İletişim

Günümüzde hızlı bir elektronik dönem yaşanmaktadır. Bu teknolojik dönemde bile yüz yüze yapılan görüşmeler liderlerin sahip olduğu ve kullandığı en güçlü ve etkili iletişim şekli sözlü iletişimdir.⁴³² İnsan iletişimi birtakım semboller kullanılarak gerçekleşmektedir.⁴³³ Dil ise sosyal yaşamın temelini oluşturmaktadır. İnsanlar üzerinde oluşturduğumuz etkilerin büyük bölümü konuşma esnasındaki sözlerle meydana gelmektedir.⁴³⁴

İnsanlar iletişim gerek konuşma biçiminde gerekse tercih edilen çeşitli kanallar vasıtasıyla dolaylı yollardan gerçekleşsin farklı biçimlerde ve farklı sayıda yazılı ve sözlü sembollerin kullanılmasıyla oluşmaktadır.⁴³⁵ İnsanlar iletişim kurarken temelde sözlü ve sözsüz olmak üzere iki ana iletişim yönetimini tercih ederler. Bu iletişim biçimlerinin her ikisi de anlam iletiminde kullanılmaktadır. Kaynak ve alıcı arasında yapılan her türlü konuşma sözlü iletişim kapsamındadır. Sözlü iletişim interaktif yani yüz yüze olabileceği gibi görsel veya işitsel cihazlarla da mümkün olabilmektedir.⁴³⁶

Dünya üzerinde yaşayan canlılar içinde yalnızca insanlar sözcükler kullanarak iletişim sağlamaktadırlar. İnsanlar gelenek ve göreneklerini, kültürlerini, düşündüklerini ve

⁴³¹ Eroğlu, a.g.e., s. 307.

⁴³² Klatt and Hiebert, a.g.e., p. 232.

⁴³³ İrfan Erdoğan, *Dilin Belirleyiciliği*, Etik Ve İletişim, <http://www.irfanerdogan.com/> (Erişim Tarihi: 06.03.2017)

⁴³⁴ Lazar, a.g.e., s. 54.

⁴³⁵ Eroğlu, a.g.e., s. 307.

⁴³⁶ Joseph E. Chapeaux, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York, 1996, p. 366; **aktaran** Hasan Tutar vd., a.g.e., s. 31.

yaşadıklarını anlatırlarken temel iletişim aracı olarak ifade edilen sözcükleri kullanmışlardır. Bu sözcükleri seçme ve alıcıya ulaştırma yeteneği iletişimin etkinliği, sen tonu ise sahip olunan duyguları dile getirmeyi kolaylaştırmaktadır. Gerek ifaden edilen gerekse de yazılı bir şekilde sunulan, yapılan veya yapılamayan her ayrıntı bireye ait veri kaynağıdır.⁴³⁷ Yapılan araştırmalar iletişimde yalnızca %20'sinin bir konuşmanın gerçek sözcüklerinde yer aldığını, %80'inin ses ve diğer tonlardan oluştuğunu göstermektedir.⁴³⁸

Sözlü iletişim birçok avantaja sahiptir. Örneğin, alıcıya iletilen bir mesajın anlaşılma seviyesi kontrol edilebilir, sorular yöneltilebilir, alınan cevaplar test edilebilir ve anlaşılmayan bir husus var ise konuya açıklık getirilebilir. Eş zamanlı bir biçimde geri bildirimde bulunulabilir. Sözlü iletişim sürecinde söylenen bir sözcüğün yazılı bir biçimde ifade edilen bir sözcüğe oranla alıcı tarafından yanlış algılanma ihtimali daha fazladır. Örgütsel politikalar, stratejiler hakkındaki uzun süreli ve kalıcı iletişim için sözlü iletişimin tercih edilmesi uygun bir yöntem olmamaktadır. Sözlü iletişim esnasında alınan mesaj zamanla ya bütünüyle ya da kısmen unutulmakta ya da değişime uğramaktadır.⁴³⁹ Çoğu insan sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih etmektedir. Bu nedenle beden dilinde okuyabilme, sonunu kavrayabilme gibi sözsüz iletişim faktörlerini algılayabilmenin öneminin her geçen gün daha arttığı söylenebilir.⁴⁴⁰

İnsanlar arasında gerçekleşen iletişim gerek konuşma gerekse de bazı kanallar vasıtasıyla dolaylı biçimde gerçekleşsin, farklı sayıda ve biçimde sözlü ve yazılı sembollerin kullanılmasından meydana gelir. Bu kadar fazla sembolün az miktardaki kısmı haricinde büyük bir kısmı genellikle sözcüklerden meydana gelmiştir. Buradan her sözcük ya da her sözden oluşan bilgi akışına kısaca sözlü iletişim adı verilmektedir, diyebiliriz.⁴⁴¹ Sözlü iletişim primer (birincil) bir iletişim biçimidir.⁴⁴² Sözel İletişim de yazılı iletişim gibi insansal ortak simgelerin en gelişmiş olan dil olgusu ile gerçekleşir. Sözel iletişimin en belirgin niteliği iletişimde bulunan birimleri karşılıklı konumda buluşturmasıdır. Genel olarak iki farklı iletişimsel buluşma biçimi söz konusudur.⁴⁴³

⁴³⁷ Etem Çalık, *Unutulmaz Sözler*, Ekev Yayınları, Erzurum, 1999, s. 92.

⁴³⁸ Klatt and Hiebert, a.g.e., s. 232.

⁴³⁹ Tutar vd., a.g.e., s. 32.

⁴⁴⁰ J. Poon Teng Fatt, "Nonverbal Communication and Business Success", *Management Research News*, 1998, 21 (4/5), 1-10, p. 1.

⁴⁴¹ Eroğlu, a.g.e., s.309.

⁴⁴² Tutar vd, a.g.e., s. 31.

⁴⁴³ Bıçakçı, a.g.e., s. 29.

1.2.8.5.2. Sözsüz İletişim

Bireyler arası iletişim tarihinin konuşma ile başladığı düşünülmeyle beraber sözsüz iletişimin tarihinin sözlü iletişime oranla daha eski bir tarihe hatta insanın yaratılışına dayandığı varsayılmaktadır. Bu halde bireyler arası iletişiminde sözsüz iletişimle birlikte başladığı söylenebilir. Günlük hayatta ilişkileri anlamlı hale getirmek ve anlam yaratmak için kullanılan en önemli kodlama biçimlerinden biridir.⁴⁴⁴

Sözsüz iletişimi biçimi sözcüklere dayalı iletişim biçimlerinin yeterli olmadığı durumlarda ya da zihinsel olarak tasarlanan anlamların söz haline gelmeden bir takım beden hareketleri, ses tonlamaları, kılık ve kıyafetler, mimik ve jestler, kişisel özellikler ve mekânın kullanımı gibi görsel ibareler biçiminde meydana gelen iletişim tipidir.⁴⁴⁵ Sözsüz iletişim beden dili kanalıyla mesajın iletilmesi veya alınmasına katkı yapan, genellikle sözlü iletişimi basitleştirip etkisini çoğaltan bir özelliğe sahiptir. Ayrıca mekânlar kimi zaman bir statü ve güç göstergesi olabilmektedir.⁴⁴⁶

Sözsüz iletişim sekonder diğer bir ifadeyle ikinci bir iletişim biçimidir. İnsanlar ağızların bir söz çıkmadan sözsüz iletişim kurabilmektedirler ancak konuştuklarında da sözsüz mesaj verebilmektedirler. Sözsüz iletişimin beş önemli işlevi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sözsüz jestlerle yapılan sözlü mesajı pekiştirmek için kullanılan olumlama hareketleri veya tekrarlardır. İkincisi, jestlerle başın olumsuz anlama gelecek şekilde sallanarak yalanlama ya da tersini iddia etme, üçüncüsü sözlü mesajın yerini alabilecek bir davranış gösterme, dördüncüsü, gözlerle mesaj iletme, beşincisi ise gönderilen mesajın anlamını tamamlama gayreti ve mesajı vurgulamaktır.⁴⁴⁷

Sonuç itibarıyla iletişim sürecinde yalnızca sözlü iletişimin değil sözsüz iletişimin de son derece büyük bir rolünün olduğu söylenebilir. Bu sebeple bireyler arasındaki iletişimde kullanılan sözlü iletişim becerilerinin yanı sıra sözsüz iletişim becerilerinin de öncelikle yöneticiler başta olacak şekilde tüm örgüt çalışanlarına edindirilmesi önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Şüphesiz sözsüz iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi için hangi sektörlerde ve hangi seviyede çalışanlara öncelik verileceği örgütler yapılacak analizlerde tespit edilmelidir. Bu bağlamda sözsüz iletişim biçiminin örgütsel bağlılık, verimlilik, iş tatmini,

⁴⁴⁴ Işık, a.g.e., s. 48.

⁴⁴⁵ Eroğlu, a.g.e., s. 310.

⁴⁴⁶ Emel Bahar, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 35.

⁴⁴⁷ Tutar vd., a.g.e., s. 33.

iş performansı gibi örgütsel değişkenlerle olan ilgisinin açıklanmasının iletişim sürecine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.⁴⁴⁸

1.2.8.5.3. Yazılı İletişim

Yazı, insanla başlayarak toplumla devam eden ve toplumların maruz kaldığı kültürel ve toplumsal evrim sürecinin bir ürünüdür. Yazının icat edilmesiyle bürokrasinin ortaya çıkması ve gelişmesi gerçekleşmiştir. Yazının hem devletin siyasi yapılanma biçimi üzerinde hem de dini kurumlar üzerinde önemli etkileri olmuştur. Yazılı iletişim genellikle, raporlar, özetler, tutanaklar, mektuplar, memorandumlar, basın bildirimleri, basılı notlar, el yazısı ve elektronik ağlarla iletilen yazılı mesajları içermektedir. Bunların yanında aylık raporlar, özel raporlar, gelişme raporları, araştırma raporları, yıllık raporlar, telgraflar ve bültenler gibi örgütsel faaliyet sonuçlarını içeren ve kararlar ile ilgili bilgilendirici raporları içermektedir.⁴⁴⁹

Bilgi ve tecrübelerin korunarak gelecek kuşaklara nakledilmesi ve edinilen birikimlerle gelişmiş toplumlar meydana getirilmesinde yazı en yaygın ve etkili araçlardan biridir. Hayata dair diğer değerlerde olduğu gibi yazının yokluğu düşünüldüğünde ne kadar önemli bir unsur olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. Basit bir örnekle anlatmak gerekirse dumanla yapılan iletişimde insanların kullandıkları semboller, mors alfabesinin anlaşılmasının güçlüğü, denizcilikte kullanılan semaforla iletişim dilindeki görsel zenginlikte veya hattatların kullandığı harfleri resim biçimindeki düzenlemelerinde semboller ve yazının insan hayatında iletişime yaptığı katkı açık bir şekilde görünmektedir.⁴⁵⁰

Yazılı iletişim sözlü iletişimle kıyaslandığında alıcının iletiyi alması, okuması, değerlendirmesi ve cevaplandırması nedeniyle zaman alıcı bir biçimde kurulmaktadır. Ancak bu iletişim biçimini yeniden düzenlemek ve onu uzun süre muhafaza etmek mümkündür. Yapılan sözlü iletişimin yanında çoğu zaman bunun yazılı olarak da yapılmasına dikkat edilmektedir. Alıcı konuşulanları tekrar okuyarak aldığı mesajların doğruluğundan emin olmaya gayret gösterir. Yazılı iletişim biraz zaman alsa da sözlü iletişimde yanlış anlama gibi birtakım problemler yazılı iletişimde daha az yaşanmaktadır. Yazılı iletişim otorite imajının zayıf olması nedeniyle yöneticiler tarafından sıkça başvurulan bir iletişim şekli değildir. Yazılı iletişim genellikle ayrıntılara dikkat edilmesi gereken zamanlarda tercih edilen iletişim türüdür.⁴⁵¹ Teknolojik imkânların artması nedeniyle artık günümüzde e-posta yöntemiyle iletişim kurma hem örgüt içi hem de örgüt dışı iletişimde kâğıt kullanımını azaltmış hem

⁴⁴⁸ Erkuş ve Günlü, a.g.e., s.12

⁴⁴⁹ Tutar vd., a.g.e., s. 35.

⁴⁵⁰ Recep Tayfun, *Etkili İletişim ve Beden Dili*, Nobel, Ankara, 2011, s. 117.

⁴⁵¹ Tutar vd., a.g.e., s. 35-36

zamandan tasarrufa hem de verimliliğin artmasına katkıda bulunmuştur. Bu durum etkin maliyet ve etkili iletişim imkânı sağlamıştır.⁴⁵²

1.2.8.6. İletişim Engelleri

İnsanlar günlük yaşamlarında başka kişilere karşı isteyerek veya istemeyerek bir takım uygun olmayan tavırlar sergileyerek iletişimin sağlıklı bir şekilde yaşanmasının önünün tıkayabilmektedirler. Bu durumda verilmek istenen mesajların doğru ve tam olarak anlaşılması engellenmektedir. İletişim engelleri olarak tanımlanan bu davranış, tavır ve sözler genellikle fark edilmemeleri nedeniyle esas problem tespit edilememekte ve çok basit bir sorun bile örgüt içinde bazı iletişim çatışmalarına, itişmelere ve iletişim kazalarına sebep olabilmektedir.⁴⁵³

İş yaşamı sosyal iletişimin avantajlarından biraz daha uzak bir biçimde şekillenmektedir. Çünkü iş yaşamında biraz daha dikkatli ve özenli iletişim kurmak gerekmektedir. İş ortamında kurulan iş ilişkisi duygusal iletişimden daha resmi bir nitelik taşımakta faaliyetlerin icrasına dönük olmaktadır. İşin iyi bir şekilde yapılması için amaçlanan iş yaşamına dair iletişimin içeriğinde yapılan kodlamalar mümkün olduğunca açık bir biçimde yapılmakta ve net ifadelerle iletişim kurulmaktadır.⁴⁵⁴ Evlerde yaşandığı gibi birçok farklı kültür ve farklı çevrelerden bireylerin olduğu iş ortamında da birtakım sürtüşmeler, yanlış anlamalar, gerginlikler ve iletişimsizliklerin yaşanması son derece olağandır. Burada önemli olan nokta bunun isteyerek devam ettirilmemesidir. İletişim kazalarının gecikmeden, açık iletişimle ve zamanında çözülmesi örgüt açısından çok yararlıdır.⁴⁵⁵

İnsanların sahip olduğu değer yargıları, tecrübeler, çevre ve kişilik yapıları sonucunda oluşan görüş farklılıkları ve davranışları iletişim sürecini de etkilemektedir. Sahip bulunulan bu birikimler ve kişisel algılama özelliği, insanların duyduklarını ve gördüklerini diğerlerinden farklı bir şekilde değerlendirmelerine sebep olmaktadır. İletişimi kolaylaştıran veya zorlaştıran etkenler de genellikle farklı bakış açılarından ya da bu değerlendirmelerden kaynaklanmaktadır.⁴⁵⁶

Örgütlerde huzurlu ve sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasında en büyük görev şüphesiz yöneticilere düşmektedir. Unutulmamalıdır ki sevgi, saygı, huzur, yukarıdan aşağıya

⁴⁵² Bahar, a.g.e., s. 35.

⁴⁵³ Odabaşı, a.g.e., s. 154.

⁴⁵⁴ İşbul.net İnternet Sitesi, İş Hayatı ve İletişim, <https://www.isbul.net/is-rehberi/tavsiyeler/is-hayati-ve-iletisim>, (Erişim Tarihi: 13.03.2017).

⁴⁵⁵ Odabaşı, a.g.e., s.164.

⁴⁵⁶ Tayfun, a.g.e, s. 54.

doğru yayılır.” Yönetici çalışana ve işe hangi bakış açısıyla bakıyorsa hangi duygunun ortama hâkim olmasını istiyorsa orada o hava oluşmaktadır. Çünkü duygular bulaşıcıdır. Bu tarafıyla yöneticilerin artık birer lider gibi konuya yaklaşarak “sadece işleri yöneten değil, ilişkileri yöneten” kişiler olması gerekmekte ilgilerini bir adım öteye taşımaları gerekmektedir.⁴⁵⁷

Bir organizasyonda sağlıklı ve etkin bir iletişim sistemi yoksa orada çalışanlar ve departmanlar arasında iyi bir koordinasyon ve işbirliği oluşturmak imkânsızdır. İletişimin koordinasyon görevi kişisel amaçlara değil örgütün ortak amaçlarına ulaşılmasını kolay hale getirmektedir. Çalışanlar arasındaki bağıllık seviyesi yükseldikçe örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemlerin koordinesi için ihtiyaç duyulan iletişim oranı da artmaktadır. İletişim aynı çalışmanın mükerrer yapılmasını önlemekte ve düşük çalışma performansına sahip olan çalışanların başkalarını olumsuz yönde etkilemesini engellemektedir. Fortune Magazin’e göre, Amerika’da “top 200 en beğenilen şirket”, iletişime ayrılan bütçelerinin önemli bir bölümünü (%50) çalışan iletişimine ayırmaktadır.⁴⁵⁸

İletişim bir süreç olarak kişinin bir başka kişiye yaptığı bir etkiden çok bir paylaşma olgusudur. Paylaşmak da tek yönlü değil çift yönlü işleyen bir süreçtir. İletişim süreci içinde yalnızca mesajlar alınmaz aynı zamanda alıcılara mesajlar da iletilir. Bu şekilde bireyler karşılıklı olarak birbirlerinden etkilenir ve değişime uğrarlar. Bu bakımdan iletişim hem bireyi hem de çevresini değiştirmesi açısından çok önemli bir görev üstlenmiştir. Ancak iletişimde amaç karşılıklı paylaşma ve anlaşması sağlamak olsa da bunun her zaman bu şekilde gerçekleşmediği görülmektedir. Bu durumun üzerinde kişilik özelliklerinin farklı olmasının yanında kültürel ve toplumsal değişimlerin de etkili olduğu söylenebilir.⁴⁵⁹ İletişim sürecini olumsuz bir biçimde etkileyen ve engelleyen faktörlerin meydana gelmesi;⁴⁶⁰

- Kişinin iletişim kurma isteğini azaltabilir,
- Kişiyi gereksiz yere sinirlendirip motivasyonunu bozabilir,
- Kişiyi belirli bir konuda savunmaya zorlayabilir.

İletişim üzerinde birtakım etkiler yaparak etkinliği bozan bazı engeller bulunmaktadır. Ancak bu engeller etkin iletişim tarafından ortadan kaldırılabilir. İletişim sürecinde engeller bulunduğu örgüt içerisinde anlaşmazlıklar yaşanmakta hem bireysel hem de örgütsel çatışma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmaları ortadan kaldırmanın en etkili yolu ise

⁴⁵⁷ Odabaşı, a.g.e., s. 164.

⁴⁵⁸ Adnan Aslanbay, Kurum İçi İletişimin Önemi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim Tarihi: 19.02.2016.)

⁴⁵⁹ Demiray (Ed.), a.g.e, s. 195.

⁴⁶⁰ Tayfun, a.g.e., s. 54.

çalışanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim aksaklıklarını ortadan kaldırmak, uzlaşma ve anlaşma ortamı oluşturmaktır.⁴⁶¹ Biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkış sebeplerinden en önemlisi şüphesiz biçimsel iletişimin iyi yapılandırılmaması ya da iyi bir şekilde çalışmamasıdır. Bir organizasyonun yapısal bozukluğu veya üstünlüğü o örgütte kurulan biçimsel iletişimin iyi bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Yatay veya dikey kanallarda ortaya çıkan tıkanmalar bireyler, gruplar ya da departmanlar arasında ortaya çıkan kopukluklar hemen biçimsel iletişim kanallarının devreye girmesini sağlayacaktır.⁴⁶²

İletişim elbette sosyal yaşam da bulunan bireylerle var olmaktadır. Onların sosyo ekonomik durumları, konumları, egemen değer yargıları, kişilik özellikleri iletişim kalitesi üzerinde belirgin rol oynar. Bireyler arası iletişimin de önünde birçok engel bulunmaktadır. Bunlar; ekonomik nedenler, toplumsal eşitsizlikler ve iletişimi yaralayan ve öldüren bireysel yetersizliklerdir.⁴⁶³ İletişim sürecinde engelleyici faktör olarak söylenebilecek en önemli faktör gürültü kavramıdır. Ancak iletişim üzerindeki tek engelleyici faktör gürültü değildir. Bunların dışında iletişimin etkinliğini azaltıcı veya engelleyici başka faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları şunlardır:⁴⁶⁴

1.2.8.6.1. Bireysel Faktörler

Bireyin iç dünyasıyla iletişim içinde olma yeteneği onu kendisiyle barışık bir kişilik özelliği göstermesini sağlamaktadır. Benzer bir ifadeyle kendi doğrularını, hatalarını, kolaylıkla fark edebilen birey kendisi de huzurlu ve iç mutluluğunu bulmuş olmaktadır. Kişinin iç iletişimini sağlıklı oluşturması onu toplumsal yaşam içinde de sağlıklı kişilik özellikleri sergilemesini sağlamaktadır. İç dünyasında mutlu olmayan bir birey sosyal yaşamda da diğer kişilerle kurduğu ilişkilerde olumlu olabilmesi, çatışmalar ya da sorunlar karşısında uzlaşmacı, üretici ve çözüm bulucu bir şekilde hareket etmesini zorlaştırmaktadır.⁴⁶⁵

Bireyler arasındaki iletişimde karşılaşılan engeller arasında genellikle aşırı uçlarda yer alma, yanlış anlama, dil yetersizliği, karşı çıkılma reddedilme korkusu, duygusal karmaşa, genelleme yapma, sınırlı bakış açısına sahip olma, bencillik ve empati söz konusu olmaktadır. Bu engellerin birçoğu bireylerin kişilik özellikleri ve benlik algılarıyla yakın ilişkilidir.⁴⁶⁶ O halde bireylerin kişilik ve benlik algılarının önemli bir kısmının oluştuğu geçmiş yaşamlarının ve

⁴⁶¹ Tutar vd., a.g.e., s. 36.

⁴⁶² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 162.

⁴⁶³ Bıçakçı, a.g.e., s. 71.

⁴⁶⁴ Güney, a.g.e., s. 277.

⁴⁶⁵ Demiray, a.g.e., s. 183.

⁴⁶⁶ A. Hill vd., *Key Themes in Interpersonal Communication*, Mainhead: Open University Press, 2007, p. 7-18.

toplumsal çevrelerinin kişilerin iletişim yetenekleri üzerinde büyük etkileri olduğu söylenebilir.⁴⁶⁷ İletişim faaliyetini başlatan ve bu faaliyete hedef olan iki kişi iletişimde engelleyici nitelik taşıyabilirler. Bu iki kişiden biri veya ikisinin istekleri, arzuları, duyguları, kullandıkları sembol ve kelimeleri gönderilen veya alınan mesajlara kayıtsız kalmaya veya mesajları almamaya sebep olabilir. Bunun dışında kaynağın ve alıcıların birbirine karşı olan davranış ve tutumları da engelleyici sebep olabilir.⁴⁶⁸

Yalnızca üyesi olduğu örgütün işini veya mesleğinin gereklerini yapan ancak iş arkadaşlarıyla veya yöneticisiyle iyi bir iletişim kurmayı başaramayan, huzursuz geçimsiz, saldırgan, etrafına olumsuzluk saçan, çevresindekileri kırıp geçiren, insanların karşı karşıya gelmemek için yollarını değiştirdiği “iletişim canavarları” işlerini yapsalar bile iletişim yeteneğine sahip olmadıkları için genellikle başarıyı yakalayamamaktadırlar.⁴⁶⁹

1.2.8.6.2. Fiziksel Faktörler

Gürültü iletişim sürecinin her safhasında bulunan fiziksel bir unsurdur. İletişim olumsuz yönde etkilemektedir ve bunun tek bir kaynağı bulunmamaktadır. Gürültü göndericiden, mesajın kendisinden, iletişim kanalından, alıcılardan ve iletişim ortamından kaynaklanabilir.⁴⁷⁰ İletişimi etkileyen gürültü fiziksel, nörofizyolojik ve psikolojik gürültü olmak üzere üç grupta toplanmaktadır.⁴⁷¹

1.2.8.6.3. Semantik Faktörler

İletişimdeki semantik faktörler mesaj oluşturulmasında kullanılan sembolleri tanımlamaktadır. Sembollerin bazılarının birden fazla anlamı olabilmektedir. Ayrıca semboller her insan için ayrı bir anlam taşıyabilir. Bu sebeple kaynak tarafından gönderilen sembole alıcının yüklediği farklı olabilir. Bu durumda iletişimin etkin olmasının önünde engelleyici bir durum oluşturmaktadır.⁴⁷²

⁴⁶⁷ J. Comstock and J. Higgins, “Appropriate Relational Messages in Direct Selling Interaction: Should Sales People Adapt To Buyers’ Communicator Style.” *The Journal of Business Communication*, 1997, 401-418, s. 402- 405.

⁴⁶⁸ Güney, a.g.e., s. 277.

⁴⁶⁹ Odabaşı, a.g.e, s. 166.

⁴⁷⁰ Güney, a.g.e, s. 277.

⁴⁷¹ Cüceloğlu, a.g.e., s. 74-75.

⁴⁷² Güney, a.g.e., s. 277.

1.2.8.6.4. Zaman Baskısı

İletişimin belirli bir zaman aralığında kurulması zorunluluğu engelleyici bir durum olabilmektedir. Örneğin bu mesajın gereği derhal yerine getirilmelidir diye belirtilmesi alıcı yerine ilgisiz birisine mesajın iletilmesinin söylenmesi, acele edilmesi nedeniyle yanlış yapılması ihtimalinin yüksek olması nedeniyle, yanlış yapılması olasılığını arttırmaktadır. Bu durumda aksamalara sebep olacaktır. Bunun dışında mesajların zaman kısıtlılığından dolayı özet ya da kısa şekilde iletilmesi de yanlış anlamalara sebep olabilmektedir.⁴⁷³

1.2.8.6.5. Algılama Eksikliği

Algılama farklılıkları kişisel iletişim engellerinden en önemlilerinden biridir. Algılamadaki farklılık, içsel ve dışsal olarak iki etkenden kaynaklanmaktadır. İçsel faktörler, amaçlar, değerler, kişilik, motivasyon, tecrübeler, tutumlar ve alışkanlıklardır. Dışsal faktörler ise hareketlilik, benzerlik, tekrarlama, yoğunluk, düzlem farklılıklarıdır.⁴⁷⁴ Bazı alıcılar aldıkları mesajları, kişisel özellikler, önyargı, tutum ve davranışları yüzünden ya istedikleri gibi ya da göndericinin ilettiğinden tamamen farklı bir biçimde algılamaktadırlar. Bu durum iletişimin etkinliğini önemli boyutta etkilemektedir.⁴⁷⁵

Algılama iletişim sürecinde rol oynayan önemli faktörlerden birisidir. Alıcı gönderilen her mesajı tam anlamıyla algılayamayabilir. Bu duruma alıcının mesaja gereken önemi ve değeri vermemesi sebep olabilir. Bunların dışında alıcının kaynağa olan güveni, tutumu ve inancı gelecek mesajların farklı bir biçimde değerlendirmesine yol açabilir. Bu sebeple kaynak mesajını kodlarken birtakım hususları ses tonu ile mesaj yazılı ise altını çizmek suretiyle, bazı ifadelerin tekrarlanması veya başka biçimde ifade edilmesi şeklinde alıcıya göndermeli ve alıcının dikkatini önemli noktalara yoğunlaştırmalıdır.⁴⁷⁶

1.2.9. Lider İletişim Tarzları

Örgütlerde çalışanlar arası insani ilişkilerin oluşmasında ve işlerin sağlıklı bir biçimde yönlendirilmesinde iletişim önemli bir konumda karşımıza çıkmaktadır. İletişim sayesinde yöneticiler ve çalışanlar görüş birliği ve ortak anlayışa varmakta ve belirlenen hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmaktadırlar. Çalışanların organize bir biçimde hareket etmesi onların güçlerini ortaya çıkaracak biçimde yapılandığını göstermektedir. Modern çalışma yaşamı,

⁴⁷³ Güney, a.g.e., s. 278.

⁴⁷⁴ Tutar vd, a.g.e., s. 40..

⁴⁷⁵ Güney, a.g.e., s. 278.

⁴⁷⁶ Tutar vd., a.g.e., s. 40.

grup ve birey biçiminde örgütlenmiş insanların etkili iletişim ağları ile oluşturulmuştur.⁴⁷⁷ Örgütsel açıdan bakıldığında iletişimin örgüt içinde yürütülen bütün faaliyetlerinin arka planındaki faktör olduğu görülmektedir. Bu nedenle lider iletişimin “örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı” olduğu kabul edilmektedir.⁴⁷⁸

Ciddi bir biçimde düşünüldüğünde insanların her şeyini iş hayatının gereklerine göre düzenlediği görülmektedir. Evlerini iş yerlerine yakın, bazen eşlerine uygun seçmektedirler. İşlerinin gerektiği yerlere gidiyor, işlerinin gerektirdiği şekilde giyinmektedirler. İşlerine uygun biçimde davranıyor, özel işlerini işlerinin elverdiği şekilde devam ettirmeye çalışmaktadır. Tatillerini işlerine göre planlıyor, ayaklarını da işlerinden elde ettiklerin gelire göre uzatmaktadırlar. Böylesine insan hayatında önem arz eden bir konunun kişilerin iş dünyasını da etkilememesi mümkün değildir.⁴⁷⁹

Liderler biçimsel ve biçimsel olmayan bütün örgütlerde bulunmaktadır.⁴⁸⁰ Bir organizasyonun örgütsel yapısını oluşturan birey, düzenleyeceği iletişim tarzının etkinliği ve verimliliği artırmadaki yerini belirlemek durumundadır. Bir diğer ifadeyle yöneticinin ne tarz bir iletişim ağının üyeler arasındaki sağlıklı bir iletişim kuracağını hesaplamak zorundadır. Bu düşüncenin doğal sonucu da örgüt yapısının farklı birimlerinde yer alacak iletişim sistemi ile genel iletişim sisteminin biçimi belirlenmiş olacaktır.⁴⁸¹

İnsan yaşamı artık iş ve özel yaşam olarak iki kısma ayrılmaktadır. Hatta giderek günümüzde iş hayatı, özel hayatı daha çok etkilemeye ve ona şekil vermeye başlamıştır. Zira iş bulabilmek, bir işte kalabilmek, kariyer yapabilmek, iyi bir mevki ve ücret sahibi olabilmek, sosyal bir statüye kavuşabilmek, en çok gayret gösterilen uğraşların başında gelmektedir.⁴⁸² Bu amaca ulaşan bireyler bundan sonraki süreçte çalışanlarla iyi iletişim kurmak durumundadırlar. Çünkü iletişim, bir örgütte çalışanların birbirine bağlanmasını sağlayan bir kavramdır. Bu önemli araç, bir lider ile çalışanlar arasında da önemli bir iletişim kurmakta ve örgütün tamamında bir gelişime katkıda bulunmaktadır. Çünkü bir örgütte etkin iletişim faaliyetleri ve uygulamaları çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu farklar yaratmaktadır. Bu şekilde bir iletişim yapısı kurulmuş örgütte çalışanlar örgüte şu faydaları sağlamaktadır;⁴⁸³

⁴⁷⁷ Adnan Aslanbay, Kurum İçi İletişimin Önemi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim Tarihi: 19.02.2016).

⁴⁷⁸ Baron and Greenberg, a.g.e., p. 291

⁴⁷⁹ Odabaşı, a.g.e, s.162.

⁴⁸⁰ John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, BPI IRWIN, Boston, 1990, p. 12.

⁴⁸¹ Erdoğan, a.g.e., s. 295,

⁴⁸² Odabaşı, a.g.e., s. 162.

⁴⁸³ Klatt and Hiebert, a.g.e., s. 239.

- Örgütsel bağlılığı artan çalışanlar belirlenen amaçları daha iyi kavradığından örgütün amaçlarıyla kendi rollerini özdeşleştirmek,
- Organizasyon içinde değişik birimler ve çalışma grupları arasında iş birliğini arttırmak,
- Çalışanların motivasyonunu düşürecek ve onlara moral bozukluğu yaşatacak yanlış anlama, dedikodu şeklinde meydana gelebilecek davranışları azaltmak,
- Daha iyi motive olmuş çalışanlar hissettikleri iyi duygularla yaratıcı fikirler Çalışanların motive olması ve kendilerini iyi hissetmeleri nedeniyle yeni fikirler ortaya çıkmasını teşvik etmek.

Organizasyonlarda her ne kadar örgütsel yapıya göre bir iletişim oluşturulsa da her iletişim tarzının etkileri farklı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle yöneticiler örgütlerinde oluşturacağı etkileşim sisteminde esnek davranmalı, katı bir şekilde oluşturduğu biçimsel iletişim sisteminde meydana gelebilecek biçimsel olmayan iletişim de kimi zaman tatmin edici veya lideri belirleyici taraftaki gelişmelere yol açacaktır.⁴⁸⁴ İletişim sürecinin her safhasında ihtiyaç duyulan bir kavramda güvenlidir. Güvenlik gelişmeyi ve var olmayı destekleyen bir olgudur. Endişeyi azaltmakta umutları artırarak motivasyon sağlamaktadır. Kendilerini güven içinde hisseden bireyler yüksek ruhsal ve fiziksel enerji sergilemekte ve bunun sayesinde yaşanmakta olan gelişim ve değişimlerin zihinlerine ve bedenlerine yüklediği yoğun talepleri yanıtlatabilmektedirler.⁴⁸⁵

Başarılı olan ve emsalleri arasında farklılaşan örgütlere bakıldığında genellikle yöneticileriyle çalışanların bütünleştiği, yan yana olduğu, korku ve tehdidin değil huzurun yaşandığı, çalışanlarını çok iyi tanıyan, dinleyen, saygılı, onlarla samimi ve açık bir çalışma ortamı oluşturan kurumların başındaki liderler görülmektedir. Çalışanları örgütlerde en çok rahatsız eden etken iletişimsizliktir.⁴⁸⁶ Örgütlere mekanik davranışlar sistemi üzerine yapılandırılmış yönetim biçimlerinin önemini gün geçtikçe kaybettiği açıkça görülmektedir. Bu yönetim biçimlerinin yönlendirdiği doğrultuda ilerlemekte ısrar eden örgütler için iş gücü devir hızının ciddi rakamlara ulaştığı ortadadır. Bu sorundan şikâyetçi olan yöneticiler ve çalışanların bu durumu bağladıkları nedenlerin başında iletişim sorunu gelmektedir. İş hayatında iletişime dair pek çok tanım bulunsa da çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim plan, koordine ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonların aktarılması biçiminde ifade edilebilir. Günümüzde yönetici ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim verimli sonuçların elde edilmesinin

⁴⁸⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 297.

⁴⁸⁵ Tayfun, a.g.e., s. 55.

⁴⁸⁶ Odabaşı, a.g.e., s. 165.

temel nedenidir. Sorumluluk pastasından büyük bir dilimin bu anlamda yöneticilere düştüğü söylenebilir. Bir örgütün veya birimin sorumluluğunu almak önemli bir iş yükünü de yanında getirmektedir. Söz konusu iş yükü operasyonel faaliyetleri yürütmeye odaklanmış yöneticileri çoğu zaman çalışanlardan uzaklaştırmaktadır. Bu durumun dinamik rekabetin artan etkisiyle ortaya çıkan bir sonuç olduğu bilinmektedir. Operasyonel süreçlerin uzaması, piyasa ve üst yönetim baskılarının fazla olması iletişimin artması gerektiği bir ortamda iletişimsizliği ortaya çıkarmaktadır. Bu durum üzerinde yaşanan kuşak farklılıkları ve teknolojik gelişmelerin sonucu olan yeniliklerin etkisinin olduğu da söylenebilir. Yaşanan yoğunluk ne kadar fazla olursa olsun yapılacak günlük veya haftalık kısa toplantıların ya da “nasılsın” şeklindeki küçük soruların iş hayatındaki verimliliğe etkisinin büyük olduğu bilinmektedir. Y kuşağının çalışma yaşamı içinde yer aldığı günden beri, değişim ve dönüşüme kapalı örgütlerde belirgin bir düşüş yaşanmış, çalışana hak ettiği değeri veren örgütlerde ise yükseliş dönemlerinin hâkim olduğu ifade edilebilir. Bu sebeple yazılı iletişimi güçlü bir şekilde kullanan yöneticilerden aynı zamanda sözlü iletişimde güçlü bir şekilde kullanması beklenmektedir. 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.⁴⁸⁷ Liderlerin kullandığı iletişim tarzları örgütlerin ve burada bulunan çalışanların geleceği için önem arz etmektedir. Bu sebeple lider/yöneticilerin kendilerini iyi yetiştirmesi ve eğitmesi gerekmektedir.⁴⁸⁸ Aşağıda Norton (1978,1983) tarafından yapılan çalışmada geçen iletişim tarzlarına ait açıklamalar yer almaktadır. Bu iletişim tarzları sosyal yaşamda karşılaşılan insanların sahip olabileceği gibi çalışma ortamlarında da lider ile çalışanlar arasında da sahip olunabilecek tarzlar olabilir.⁴⁸⁹

1.2.9.1. Arkadaş Canlısı (Friendly)

Arkadaş canlısı kişiler art niyet taşımamaktan samimiyete varan bir aralık içinde değerlendirilmektedir. Arkadaş canlısı özelliği bulunan bir iletişimciler başka bireylerin söylediklerini doğrularlar. İletişime sonradan katılan kişilere de samimi bir şekilde ilgi göstererek onları iletişimin kurulduğu ortama davet ederler. Arkadaş canlısı kişiler duygusal

⁴⁸⁷ Hroad İnsan Kaynakları Bloğu, Çalışan-Yönetici İletişimi, <https://hroad.wordpress.com/2011/07/24/calisan-yonetic-i-iletisimi/>, (Erişim Tarihi: 22.05.2017).

⁴⁸⁸ Eroğlu, a.g.e. s. 284.

⁴⁸⁹ Robert W. Norton, Foundation Of A Communicator Style Construct Human, *Communication Research*, 1978, 99–112, s.99-112.

birtakım davranışlar sergileyen ve basit bir biçimde iletişim kurulabilen sosyal kişilik yapısına sahip kişilerden oluşmaktadır.⁴⁹⁰

1.2.9.2. Etki Bırakan (Impression Leaving)

Etki bırakan kişiler göstermiş oldukları iletişimsel davranışlar sebebiyle çok basit bir şekilde hatırlanmaktadır. Bu iletişim tarzında hangi tür davranışların bulunduğu kesin bir biçimde bilinmese de bir kimse üzerinde etki bırakma iletişimde tatmin duygusuyla son derece yakın ilişki içindedir. Bundan dolayı iletişime girilen bir bireyin hatırlanabilmesi diğer tarafta bırakılan etkinin ölçüsüne yani alıcıya iletişimin içerdikleriyle ilgili verilen tatmin etme derecesine bağlı olmaktadır. Etki bırakma iletişim tarzı diğer iletişim tarzlarıyla karşılaştırıldığında üzerinde daha az çalışma yapılmış bir iletişimci biçimi olduğu görülmektedir.⁴⁹¹

1.2.9.3. Rahat (Relaxed)

Rahatlık “sosyal endişe” olgusuyla çok yakın ilişkili bir kavramdır. Rahat tavır sergileyen kişiler endişeli bir kişilik yapısı sergilememektedir. Bu kişiler iletişim esnasında kendine güvenen ve sakin bir yapıda görünmektedirler. Endişe düzeyleri ve heyecan seviyeleri genellikle düşük olmaktadır. Bu göstergeler karşı taraf üzerinde iletişimcinin rahat bir kişilik özelliğine sahip olduğu izlenimini uyandırmaktadır.⁴⁹²

1.2.9.4. Tartışmacı (Contentious/Argumentative)

Tartışmacı iletişim özelliğine sahip bireyler genellikle yaşadıkları iletişim sürecinde sürekli olarak tartışma eğiliminde olmaktadır. Bu özellik baskın iletişimci tarzıyla yakından ilişkilidir. Bu iletişimci tarzları olumsuz nitelikler taşıyan çerçeveler içinde incelenmektedir. İletişimlerini bu şekilde kuran bireyler bir düşüncüyü ya da görüşü öne sürme karşı taraftakinden daima bir ispat bekleme ve olumsuz durumların üzerine gitme özelliğine sahip olmaktadır.⁴⁹³

⁴⁹⁰ Özcan Özgür DURSUN ve Cengiz Hakan AYDIN “İletişimci Biçimleri Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi, Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenilirliğinin Sağlanması” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İlib Dergisi*, 2011, 6(2), s. 265.

⁴⁹¹ Erkuş ve Günlü, a.g.e., s. 9.

⁴⁹² Dursun ve Aydın, a.g.e., s. 266.

⁴⁹³ Norton, a.g.e, s. 99-112.

1.2.9.5. İlgili (Attentive)

Bu iletişimci tarzı empati kurma yeteneği ve etkili dinleme becerileriyle yakın ilişki içerisindedir. Bu tarz iletişimciler iletişim kurdukları kişileri devamlı bir biçimde dinlemekte ya da dinler gibi görünmektedirler. Bu durum da iletişim çatışmalarına ve kurulan iletişimin aksamasına engel olmaktadır. Bu kişiler karşısındakini çok iyi dinlemekte ve onlarla empati kurmaktadır. İlgili iletişimci tarzı dramatik ve baskın kişilik yapılarıyla olumlu bir ilişkiye içinde değildir. Bu nedenle kişinin hem karşı tarafı iyi bir şekilde dinleyen hem de baskın bir iletişim içinde olması mümkün değildir. İlgili iletişimci tarzı hakkında yeterli araştırma bulunmamaktadır. Buna rağmen bu iletişim tarzı literatürde genellikle dinleme ve empati kavramları olarak incelenmektedir.⁴⁹⁴

1.2.9.6. Kesin (Precise)

Kesin iletişimci tarzı iletişimde kullanılan kavramları hiçbir belirsizlik içermeyecek şekilde ve net bir biçimde açıklayan kişilerin özelliğidir. Bu yapıya sahip kişiler konularına hâkim oldukları izlenimini verirler. Genellikle iletişim kurulan ortamlarda tartışmacı ve baskın bir eğilim göstermelerine rağmen bu iletişim özelliğine sahip olanlar ortaya bir iddia atılıyorsa genellikle bu iddiaların belgelenmesi konusunda duyarlılık gösterirler.⁴⁹⁵

1.2.9.7. Sözsüz İletişim Kuran (Animated/Expressive)

İletişimi sözsüz olarak gerçekleştiren sözsüz iletişimciler beden dili ve söz içermeyen kodları, iletişimin içeriğini abartmak veya değersiz olarak göstermek ya da verilecek anlamı daha da güçlendirmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. İletişim esnasında göz teması kurmak, mimik ve jestleri etkin bir şekilde kullanma yoluyla alıcıları etkilemektedirler. Bu özellikler onların duygusallıklarıyla ilişkilendirilmektedir. Sözsüz iletişim becerisi iletişim kuran bireyin gerçek ruhsal durumunu ortaya koymak için duyguların esas manasına vurgu yapmaktadır. Sözsüz iletişimciler zaman zaman seslerini yükseltip alçaltarak tiyatral vurgular da yapmaktadırlar. Bazı istisnalar olsa da genellikle sözsüz iletişimcilerin güvenilir, çekice güçlü iletişimciler olduğu düşünülmektedir.⁴⁹⁶

⁴⁹⁴ Dursun ve Aydın, a.g.e., s. 266.

⁴⁹⁵ Norton, a.g.e., s. 99-112.

⁴⁹⁶ Erkuş ve Günlü, a.g.e., s. 9.

1.2.9.8. Dramatize Eden (Dramatic)

Dramatize eden iletişimciler, iletişim 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 gayet etkili olan bireylerdir. Bu iletişimciler ilgiyi daha çok mesaj üzerine çekmeye çalışmaktadır. Dramatize eden bireyler iletişimde genellikle esas duyguları yansıtır ve duygusal kişiler olarak nitelendirilirler. Bu iletişim tarzı dışarıdan bakıldığında en göze çarpan ve en belirgin iletişim tarzıdır. Bu iletişim tarzının statü, popülerite, öz değer, endişe ile mücadele ve belirsizliğe karşı olma durumlarıyla yakın ilişki içindedir.⁴⁹⁷

1.2.9.9. Açık (Open)

Açık iletişimciler, duygularını gizlemeyen, dışadönük, içine kapanık olmayan, ruh halini basit bir şekilde dışa vurabilen bir kişilik özelliğine sahiptir. Bu kişiler diğerlerine göre hissettiklerinin daha fazlasını dışa yansıtmaktadırlar. Dolayısıyla bu iletişim tarzının duygusallıkla yakın ilişki içinde olduğu söylenebilir. Açık iletişimciler, iletişim içinde oldukları bireylere sosyal olarak daha güvenilir ve çekici gelmektedirler. Bu kişilerin dışarıdan bakıldığında, konuşkan, dışa dönük, samimi ve yanına yaklaşılabilir bir görünümüne bulunmaktadır. Bu kişiler iletişim esnasında kendileriyle ilgili bilgi verme eğilimi içindedirler.⁴⁹⁸

1.2.9.10. Baskın (Dominant)

Baskın iletişimci tarzı, sosyal iletişim boyutları arasında olan otoriterlikle benzerlik göstermektedir. Bu kişiler iletişimde buldukları kişilere karşı coşkulu, yarışmacı, kendine güvenen, girişken ve rekabet içinde olan bir kişilik eğilimi içindedirler. Baskın iletişim tarzına sahip olan bireyler sosyal iletişim halindeyken kontrolü kendilerinde bulundurmaktadırlar. Literatürde baskın iletişim tarzıyla ilgili genellikle psikolojik ve sözsüz değişkenler incelenmiş olmasının yanı sıra baskınlığı tavır ve davranışların veya algıların yordayıcısı olarak inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır.⁴⁹⁹

⁴⁹⁷ Dursun ve Aydın, a.g.e., s. 267.

⁴⁹⁸ Dursun ve Aydın, a.g.e., s. 267.

⁴⁹⁹ Dursun ve Aydın, a.g.e. s. 267.

1.2.9.11. İletişimci İmajı (Communicator Image)

İletişimci imajı tarzında kişinin kendisini içinde konumlandığı iletişim yeteneğine vurgu yapılmaktadır. İletişimde iyi bir imaja sahip bireyler tanıdığı, yakını arkadaşı ya da yabancı olup olmadığına bakmaksızın insanlarla etkileşim halinde olmayı ve iyi bir iletişim sağlamayı kolay bir şekilde gerçekleştirmektedirler. İletişim imajı özelliğine sahip olmayan insanlar ise daima çekingen davranış sergilerler. Bu nedenle farklı ortamlarda iletişim kurmakta güçlük çekmekte ve kendilerine yeteri kadar güvenmemektedirler.⁵⁰⁰

1.3.10. Lider İletişimin Çalışanlara Yönelik Temel Görevleri

İletişimin örgüt çalışanlarına yönelik temel görevi, örgütsel düşünce ve amaçlarla, örgüt felsefesinin aktarılmasıdır. Bu sayede çalışanlar örgütün amaçlarıyla dolayısıyla örgütle bütünleşmektedirler. Bunun yanında çalışanlara dönük iletişim organizasyonel davranış için bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlara aktarılan bilgiler ne kadar ikna edici, iyi ve makul olursa onların örgütle bütünleşmeleri o kadar iyi ölçüde olmakta ve verimliliklerini arttırmalarına destek olacaktır. Örgüt içi iletişimde çalışanlara örgütün felsefesi ve amaçları hakkında gereken bilgiler verilmelidir. Liderlerin örgüt içi iletişim sağlamada göz önünde bulundurması gereken temel hususlar şu şekilde sıralanabilir.⁵⁰¹

- Örgüt içinde olumlu veya olumsuz bütün gelişmelerden çalışanların haberdar olmasını sağlamak,
- Organizasyonun planları ve amaçları, reklam ve pazarlama hedefleriyle ilgili çalışanlarını bilgilendirmek
- Örgütün yayın araçları aracılığıyla çalışanların bilgi sahibi olmasını sağlamak.
- Alınacak kararlara çalışanların da katılımını sağlamak
- Çalışanlara fikirlerini, görüşlerini iletme imkânı sağlamak,
- Çalışanların sahip olduğu yetenek ve bilgi düzeylerinin artırılması için eğitim etkinlikleri düzenlemek,
- Etkin ve verimli çalışan üyelerin ödül ve terfi sistemiyle hak ettikleri noktalara gelmelerini sağlamak
- Örgütle ilgili düzenli bir biçimde kuruluş toplantıları icra etmek,
- Sadece çalışanlarla değil onların aileleriyle de iyi ilişkiler içinde bulunmak ve örgütle aile bütünleşmesini gerçekleştirmek,

⁵⁰⁰ Dursun ve Aydın, a.g.e., 267.

⁵⁰¹ Adnan Aslanbay, Kurum İçi İletişimin Önemi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim Tarihi: 19.02.2016).

- Çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları tutumları ve moral düzeyleri üzerinde hissedilir bir şekilde yükselmesi için pozitif yaklaşımların sergilenmesi,
- Örgütün kendisi ve amaçları hakkında anlayış ve bilgi seviyesinde gelişme göstermesini sağlamak
- Çalışanların birbirleriyle iletişiminin artırılarak hem üretkenliği hem de motivasyonun artırılmasını sağlamak.

1.3.11. İletişim Tarzlarıyla İlgili Yapılan Çalışmalar

İletişim kavramının işlevi bakımından örgütler için çok önemli bir kavram olmakla beraber bireyler açısından da önemli bir işlevi bulunmaktadır. Örgüt üyesi bireylerin iletişim tarzlarındaki çeşitliliklerin işleyişe olumlu ve olumsuz etkilerinin var olduğu bilinmektedir. Bu görüş Bednar (1982), Hirokawa vd. (1994), Tixier (1994) Irving ve Tourish (1994); Coffrey vd. (1994), Bonnie ve Christophel (1995), Stevens ve Hisle (1996) Drafke ve Kosen (1997) Bowen (1997), Mattsson ve Haring (1998) ile Uysal (2003), Webster (2005), Jiang (2006), Durak Batıgün ve Şahin (2006), Chan, Wan ve Sin (2007), De-Hua ve Hui (2007) Devine vd. (2007), Vuckovic (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da desteklenmektedir. Yapılan literatür taramasında iletişim tarzlarıyla genellikle motivasyon, iş tatmini, stres, performans, kültür, ve yönetim etkinliği gibi değişkenler arasında araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Literatürde iletişim tarzlarına ilişkin farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. McCallister (1992) ve Comstock ve Higgins (1997)'in çalışmalarında iletişim tarzlarıyla ilgili birbirinden farklı sınıflandırmaların olduğu ifade edilmektedir. Darlington-Dawes (2001)'in yaptığı ise çalışmada iletişim tarzları araştırmalarıyla ilgili farklı kaynaklardan bir derleme yapılmıştır. Bunlardan birincisi Wofford vd. (1997) tarafından yapılan araştırmada bulunmaktadır. Araştırmaya göre 6 farklı iletişim tarzı bulunmakta ve bunlar eşitlikçi (equalitarian), dinamik (dynamic), kaçak (withdrawal), yapılanmış (structuring), kontrolcü (controlling) ve fedakâr (relinquish) iletişim tarzı olarak ifade edilmektedir. Konu ile ilgili bir diğer sınıflandırma da George Truell (1978) tarafından gerçekleştirilmiştir. Truell, araştırmasında dört iletişim tarzı ortaya koymuş ve bunları uyarıcı (activator) analizci (analyzer), düşündürücü (conceptualizer), bağlayıcı (affiliator) olarak tanımlamıştır. İletişim tarzlarıyla ilgili bir araştırma da Mok (1977) tarafından yapılmıştır. Mok çalışmasında Carl Jung'un araştırmasından yola çıkarak 4 farklı iletişim tarzı ifade etmiştir. Çalışmada bu iletişim tarzları algılayıcıdır (sensor), düşünür (thinker), sezgili (intuitor) ve hisseden (feeler) olarak ifade edilmiştir. Yukarıda iletişim tarzlarına ait bazı araştırmalar verilmiştir. Araştırmalarda elde edilen verilerin ölçümüne ilişkin çalışmalarda kullanılan ölçeklerde çeşitlilik göstermektedir. Bu araştırmalarda kullanılan ve McCroskey (1979) tarafından geliştirilen Yönetim İletişim Tarzı Ölçeği; bir yöneticinin örgüt yapısında hangi iletişim tarzına sahip olması üzerine

yoğunlaşmıştır. Ölçek 4 boyutlu olarak tasarlanmış ve katılımcı (join), pazarlayan (sell), anlatan (tell), danışan (consult) olarak 4 farklı iletişim tarzından oluşmaktadır. Duran ve Kelly (1988) yaptıkları bir çalışmayla “İletişim Adaptasyon Ölçeği (Communicator Adaptability Scale)”ni geliştirmişlerdir. Ölçek; doğrulayıcı (social confirmation), deneyimli (social experience), net konuşmacıdır (articulation), tarzları soğukkanlı (feeling relaxed), ve açığa çıkarıcı (appropriate disclosure) olmak üzere 5 alt boyut içermektedir. Bu çalışma kapsamında Türkiye’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki liderlerin hangi iletişim tarzlarını kullanarak iletişim kurdukları çalışanların bakış açısıyla belirlenmeye çalışılacaktır. Bu maksatla Norton (1978,1983) tarafından geliştirilen ve Dursun (2011) tarafından kullanılan “İletişimci Tarzları” Ölçeği (Communicator Style Measure) kullanılacaktır. İletişim tarzı Norton (1978,1983) tarafından, kişinin iletişim sürecinde sözlü ya da sözsüz biçimde, hazır bilginin olduğu gibi alınma biçimini, yorumlanmasını, süzülmesini ve anlaşılmasını etkileşim halinde göstermesi biçiminde tanımlanmaktadır. Norton yaptığı araştırmalarda iletişim tarzlarını rahat (relaxed), etki yaratan (impression leaving), iletişimci imajı (communicator image), baskın (dominant), tartışmacı (contentious), dramatik (dramatic), canlandırıcı (animated), dikkatli (attentive), arkadaşça (friendly), açık (open), özenli (precise) sözsüz iletişim kuran (Animated / Expressive), olarak ifade etmiştir. Norton (1978, 1983) tarafından geliştirilen ölçeğe literatürde birçok araştırmada (Branderburg (1985), Notarantonio ve Cohen (1990), Parrish-Sprovl, Carveth ve Senk (1994), Vuckovic (2008), İbrahim ve İsmail (2008), Erkuş ve Günlü (2009), Onay vd. (2011), Eroğlu (2011), Dursun (2011), Cherfan (2016)), rastlamak mümkündür.^{502 503}

⁵⁰² Erkuş ve Günlü, a.g.e., s. 9.

⁵⁰³ Dursun ve Aydın, s. 265.

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL MUHALEFET KAVRAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

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.⁵⁰⁴ Çalışanlar genellikle görüş ve fikirlerini daha rahat ifade etmeleri için açık iletişim ortamlarına gereksinim duyarlar. Örgütsel muhalefet çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu durumda bu kavramın önemini arttırmaktadır. Çünkü örgütsel muhalefet doğru yönetildiği takdirde işletmeler yenilik ve değişimlere daha hızlı adapte olmakta ve rekabet avantajı kazanabilmektedir.⁵⁰⁵

Örgütlerin başarısı üzerinde insan ögesinin önemi artık çok daha iyi bilinmekte ve organizasyonlar sahip oldukları insan kaynağını en iyi şekilde kullanarak rakiplerini geride bırakmak için uğraşmaktadırlar. Artık çalışanların yaratıcı yönlerini ortaya çıkarma, değişimi ve yenilikçiliği ön planda tutma işletmelerin en önemli çabasını oluşturmaktadır. Modern yönetim yaklaşımı içerisinde bu anlayış daha da güç kazanarak daha ileri boyutlara taşınmıştır. Bu kapsamda değişik yaklaşımlar arasında öne çıkan karşıt görüşler çalışanların performansını olumlu biçimde etkileyen bir husus olmaktan daha çok performansın temel bir şartı haline gelmektedir. Bu görüşün temel fikrini bir arada uyumlu bir biçimde çalışan; düşünce, fikir ve duygu sahibi bireylerin bir süre sonra yenilikçilik ve yaratıcılık konusunda yeterli olmayacağı oluşturmaktadır. Belirli bir seviyeyi aşmayan görüş farklılıkları çalışanları yeniliğe açık, sorgulayıcı ve öz eleştireci hale getirebilmektedir. Modern yönetim yaklaşımı örgütsel muhalefeti olması gereken bir husus olarak nitelendirmekte ancak belli bir seviyede kalması gerektiğini savunmaktadır.⁵⁰⁶

Çalışanlar örgüt içerisinde yöneticiler tarafından bir takım yöntemlerle kontrol altında tutulurlar. Buna karşın çalışanlar örgüt içerisinde ifade özgürlükleri bağlamında bazı tercihlerde bulunurlar. Bunu da görüşlerini ifade etme eğilimi göstererek yaparlar.⁵⁰⁷ Çağdaş yönetim anlayışında örgütler çalışanlarının motivasyonunu yükseltmek; hem örgüte hem de yaptıkları işe olumlu duygular beslemelerini sağlamak için onları karar mekanizmalarına katma yolunu tercih etmektedirler. Bazı durumlarda kararlara katılım programları bazen de

⁵⁰⁴ Jaffrey W. Kassing, "Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies*, 1997a, 48 (4), 311-332, p. 312-313.

⁵⁰⁵ Ötken ve Cenkçi, a.g.e., s.48.

⁵⁰⁶ Ataman, a.g.e., s. 472-473.

⁵⁰⁷ Kassing, a.g.e, 1997a, s. 311.

yetkilendirme ile onların örgütteki politika ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmelerine imkân sunmaktadırlar.⁵⁰⁸

Örgütsel çatışma ile örgütsel muhalefet kavramları birbirleriyle benzerlik göstermekte örgütsel muhalefetin belirli bir düzeyde kalmadığı durumlarda sonuç çatışmaya doğru ilerlemektedir. Örgütsel muhalefet de örgütsel çatışma gibi örgüt yaşamının normal bir parçası olarak kaçınılmazdır. Örgütsel Muhalefet hakkında iyi ya da kötü şeklinde bir nitelendirmede bulunulamaz. Sadece varlığı inkâr edilemez bir iş gerçeğidir. İki veya daha çok insanın aynı yeri aynı anda ya da aynı kaynağı kullanma girişiminde bulunmasıdır. Örgütsel muhalefet iki bireyin ya da grubun ihtiyaçları, istek ya da çıkarlarının çelişmesidir. Ancak iyi yönlü oluşan örgütsel muhalefet sonucunda yeni fikirler de ortaya çıkabilir. Olumsuz yönde ortaya çıkan bir muhalefet anlaşmazlığa, duygusal bir geriliş ya da çarpışmaya neden olabilir. Kişiler birbirleriyle zıtlaşır. Olumsuz biçimde gerçekleşecek örgütsel muhalefette grup üyeleri kendi düşünceleri dışındaki fikirlerin tamamına zihinlerini kapatmaktadırlar. Kişiler yalnızca bildiği yolda ilerlemek ister. Sonraki safhalarda ise bu durum çatışmaya dönüşür.⁵⁰⁹

Örgütsel davranış kapsamında değerlendirilen kavramlardan biri olan örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmaların çoğunlukla örgüt çalışanlarının gösterdiği muhalif davranışların nedenleri diğer bir deyişle tetikleyiciler, muhalif davranış gösterme şekilleri, etkilendikleri değişkenler, muhalif davranışların örgüt üyeleri, örgüt ve yöneticiler üzerinde meydana getireceği sonuçlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.⁵¹⁰

2.1.1. Örgütsel Muhalefet Süreci

Günümüzde dikey örgütsel yapı yerini basık örgütsel yapılara bırakmıştır. Basık örgütsel yapılarda çalışanlar ile yöneticiler arasındaki katı hiyerarşik kontrol giderek etkinliğini kaybetmeye başlamış birebir iletişim artmış yazılı, düzenleme ve kurallar yerlerini örgütsel hedef ve değerlere terk etmiş, örgütün misyonuna içten bir adanmışlık halini ortaya çıkarmıştır.⁵¹¹

⁵⁰⁸ A.M. Chiles, and T.E. Zom Empowerment in Organizations: Employees' Perceptions of the Influences of Empowerment. *Journal of Applied Communication Research*, 1995, 23, 1-25. ve D. Scott, J.W. Bishop, & X. Chen, An Examination of the Relationship of Employee Involvement with Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in U.S. Invested Enterprise in China, *International Journal of Organizational Analysis*, 2003, 11(1), 3-19, **aktaran:** Ayşe Begüm Ötken ve Tuna Cenkçi, a.g.e., s. 42.

⁵⁰⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 115.

⁵¹⁰ Bünyamin Ağalday, "İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013, s. 3 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵¹¹ J.W. Kassing, "Development And Validation Of The Organizational Dissent Scale. Unpublished **Doctoral Dissertation**, Kent State University, Kent State, 1997b, s. 22.

Modern örgütlerin sahip olduğu en önemli zenginliklerden birisi de maddi olmayan sermaye olarak da bilinen yaratıcı, farklı, yenilikçi düşüncelere sahip olan çalışanlardır. Modern örgütlere sahip demokratik ve gelişmiş ülkelerde çalışanların yaratıcılık ve yeteneklerinden yararlanılması ve üretim sürecine aktif olarak katılması olasılığı daha da yüksek olmaktadır. Buna karşın kurumsallaşmamış demokrasilere sahip klasik yönetim anlayışı uygulamalarının hüküm sürdüğü az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke örgütlerinde ise bu zenginlikten yeterince yararlanıldığını söylemek mümkün olmamaktadır. Ancak küresel rekabetin yoğun olduğu bu ortamda en önemli rekabet araçlarından birisi hız ve yenilikçiliktir. Bu bağlamda sadece yönetim kademesinin karar alması yerine çalışanların da görüşlerini alarak değerlendirme yapılması ve çalışanların yöneticileriyle açık bir biçimde görüşmeleri büyük önem taşımaktadır.⁵¹²

Örgütsel muhalefet bir takım aşamalardan meydana gelen bir süreci içermektedir. Bu süreç, örgütsel muhalefetin tanımı, önemi, muhalefe yol açan nedenler, muhalif davranışlar ve bunların oluşturduğu sonuçlardan oluşmaktadır.⁵¹³

2.1.2. Örgütsel Muhalefetin Tanımı

Demokrasi insanlık tarihinin her safhasında düşünürlerin başlıca ilgi alanlarından biri olmuştur. Toplumların demokratik bir düzen içinde tasarlanması ve sonrasında bu şekilde inşa edilmesi ile ilgili olarak her dönemde farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu farklılık bazı toplumlarda radikal değişim ve dönüşümlere sebep olmuştur. Tarihsel akış içerisinde etki alanı büyüyen ve derinleşen demokratik yaşam tarzının zaman içerisinde kurumsallaşması gerçekleşmiştir. Toplumsal yaşamda meydana gelen bu demokratikleşme daha sonraları örgütler üzerinde de etkili olmuş ve örgütlerin demokratikleşmesi noktasında bir istek ve genel bir beklenti yaratmıştır.⁵¹⁴

İnsanların karşılaştıkları benzer olaylar karşısında gösterecekleri tutum ve davranışları birbirinden farklılık gösterir. Biyolojik benzerlik gösterse de genel olarak insanlar birbirine fazla benzemez. Bu da olaylara bakış açısının da farklı olması sonucunu ve doğal olarak davranış farklılığını da beraberinde getirmektedir. Bir kişinin hoşlandığı bir müzik türünden bir başkası

⁵¹² İbrahim Durak, Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 41, 2013, 111-136, s. 112.

⁵¹³ Mümin Ali Aydın, Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişkiler, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2015, s. 14, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵¹⁴ Murat Özdemir, Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, s. 19, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

hoşlanmayabilir ya da aynı durum yemek içinde geçerlidir. Bunun gibi duygu, düşünce ve çevremizdeki olaylara yaklaşım biçimimiz de farklılık göstermektedir. İşte bu unsurlara bireysel ayrılıklar denilmektedir.⁵¹⁵ Örgütsel muhalefetle ilgili oluşan literatürde birçok tanım bulunmakla birlikte bu tanımlarda öne çıkan ortak hususları beş başlık altında değerlendirmenin mümkün olduğu söylenebilir.⁵¹⁶ Bunlar;

- İçinde bulunulan imkân ve koşullardan duyulan hoşnutsuzluk,
- Çalışma ortamında bulunan statükoya ters düşüldüğünde savunma pozisyonu alma ihtiyacı,
- Açık bir biçimde protesto yapma ve itirazın ifade edilmesinin gerektiği durumlarda,
- Hasmane duyguların içerdiği durumlarda,
- Çoğunlukla ilkesel konulardır.

Örgütsel muhalefet çalışanlarla yöneticilerin çeşitli görüş tutum ya da uygulamaları ile görüş ayrılığına düşmeleri olarak ele alınabilir. Ancak örgütsel muhalefeti yalnızca 'görüş ayrılığına düşmek' şeklinde tanımlamak yeterli bir tanımlama olmamaktadır. Örgütsel muhalefet bir diğer yönü ile de çalışanların yöneticilerle fikir ayrılığına düştüğü durumlarda söz konusu fikir ayrılığını "dile getirmelerini" (voice) kapsayan süreci işaret etmektedir.⁵¹⁷

Çalışanlar ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda iş hayatını etkilemek ve uyum sağlamak için duygu düşünce ve görüşlerini ifade etme gayreti içerisinde girebilmektedirler. Çalışanların görüşlerinin ifade etmeleri bireysel ve bağımsız düşünmenin bir tezahürü olarak değerlendirilebilir.⁵¹⁸ Bu bağlamda örgütsel muhalefet; üstleriyle görüş ayrılığına düşen örgüt üyelerinin söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri şeklinde tanımlanabilir.⁵¹⁹ Örgütsel muhalefet örgütsel iletişim araçlarından bir tanesidir.⁵²⁰

Örgütsel muhalefet Kassing (1997) tarafından, örgüt içerisinde meydana gelen kimi uygulamalardan hoşnutsuzluk duyulması sonucu ortaya çıkan ve bu anlamda örgütsel statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme biçiminde tanımlanmaktadır.⁵²¹ Esasında muhalefet kavramı siyaset bilimine özgü olsa da giderek

⁵¹⁵ Kirel ve Ağlargoç, a.g.e., s. 29,

⁵¹⁶ Kassing, a.g.e., 1997a, s. 312.

⁵¹⁷ Özdemir, a.g.e., s. 34.

⁵¹⁸ I.W.Gorden, vd., "Corporate Conditions Conducive to Employee Voice:A Subordinate Perspective", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Y.1, 1988, 101-111, s. 103.

⁵¹⁹ Aydın, a.g.e, s. 14.

⁵²⁰ J.T. Gamer "Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness" **Management Communication Quarterly**, 2013, 27, 373-395, p. 374.

⁵²¹ Kassing, a.g.e., (1997b), s. 36.

aralarında yönetim biliminin de olduğu birçok disiplininin ilgi alanına girmiştir. Bu sebeple son dönemlerde muhalefet kavramının siyaset biliminin yanında örgüt içi ilişkiler açısından da incelenmesi doğrultusunda bir anlayış ortaya çıkmıştır.⁵²²

TDK sözlüğüne bakıldığında muhalefet sözcüğünün “bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık” anlamlarına geldiği görülmektedir.⁵²³ Muhalefet, Arapça bir kavram olup *h-l-f* kökünden gelmektedir. İhtilaf sözcüğü de aynı kökten geliyor olup “*herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı*” anlamına gelmektedir.⁵²⁴ Muhalefet sözcüğünün İngilizcedeki karşılığı *dissent* sözcüğü olup Morris (1969)’a göre Latince *dissentire* sözcüğünden türetilmiş “*dis*”, ayrı, farklı anlamı taşıırken “*sentire*” hissetmek anlamı taşımaktadır. Sonuç olarak *dissentire* sözcüğü “ayrı hissetmek” anlamına gelmektedir.⁵²⁵

Örgütsel Muhalefet kavramı örgüt içi ilişkiler kapsamında düşünüldüğünde muhalefetin çalışanın kendisini örgüt içinde aykırı hissetmesi ile ilgili bir kavram olduğu görülmektedir. Sözcüğün köküne dikkat edildiğinde muhalefetin çatışmayla aynı anlamda olmadığı görülmektedir. Birbirlerine yakın kavramlar olsa da muhalefet çatışmadan farklı bir biçimde aykırı düşünme pratiği ile sınırlandırılabilir. Bu fark çalışanların muhalefetlerini dile getirmeleri maksadıyla kullanacakları yöntemlerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılmaktadır.⁵²⁶

Örgütsel muhalefet örgütsel demokrasinin vazgeçilmez koşuludur. Siyasi ortamlarda muhalif davranışlar devlet yönetiminde doğrudan veya temsili demokrasi için nasıl gerekli ise örgütsel muhalefet de örgütsel demokrasi için olmazsa olmaz unsurlardan bir tanesidir. Ancak şu hususunda önemle göz önünde bulundurulması gerekir. Muhalefet etmek anlamsız bir biçimde yapılan çıkışlar yerine yapıcı, iyi niyetli alternatif gösterme endişesini ifade etmektedir. Bu yönüyle örgütsel muhalefet zıt görüşlerin, farklı bakış açılarının açık bir şekilde dile getirilmesini ifade eder. Bu yönüyle örgütsel muhalefet örgütsel demokrasinin diğer zorunlu bir boyutunu ifade eder.⁵²⁷

⁵²² Özdemir, a.g.e, s. 31.

⁵²³ Muhalefet, TDK, www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi, 15.03.2017)

⁵²⁴ Recep Ardoğan, Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: VIII / 2, 2004, ss.171-189, s. 172.

⁵²⁵ Morris, W. (Ed.). (1969). The American heritage dictionary of the English language. New York: Houghton Mifflin. Near, J.P., & Jensen, T.C. (1983). The whistleblowing process: Retaliation and perceived effectiveness. *Work and Occupations*, 10, 3-28, aktaran, J. W. Kassing “Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent” *Communication Studies*, 1997, 48(4), 311-332, p., 312.

⁵²⁶ Kassing, a.g.e., 1997a, s. 314.

⁵²⁷ Guzel Sadykova ve Hasan Tutar, “Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme”, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt:2, 2014, 1-16, s. 3.

Örgütsel muhalefeti, çalışanların örgüt içindeki uyuşmazlıkları ve aykırı düşüncelerini ifade etmeleri olarak da tanımlayabiliriz.⁵²⁸ Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi örgütsel muhalefeti yalnızca görüş ayrılığı yaşamak şeklinde anlamak yeterli değildir. Örgütsel muhalefet sürecinde çalışanlar bir taraftan yönetimle fikir ayrılığı yaşarken diğer yandan da bu fikir ayrılığını ifade etmektedirler. Esasen muhalefet örgüt üyelerinin sadece şahsi karakterlerinin farkında olmalarından çok çalışma alanlarındaki sosyal ve örgüt içindeki konumlarını fark etmelerini gerektiren kişiselleştirilmiş bir davranış biçimidir.⁵²⁹

Çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade biçimleri kimi zaman anlaşmazlık veya muhalefet tarzında olsa da buradaki önemli nokta bunun bir iletişim aktivitesi olmasıdır.⁵³⁰ Örgütlerde ortaya çıkan muhalefet yalnızca yöneticilere karşı yapıyor biçiminde bir algı olsa da çalışanları kendi aralarındaki görüş ayrılıkları sonucu da örgütsel muhalefet oluşabilmektedir.⁵³¹

Sergilenen muhalif davranışların pekiştirilmesine örnek olarak bu davranışı ortaya koyan çalışanların muhalefete sebep olan olayla ilgili sunmuş olduğu çözüm alternatiflerinin yöneticilerce dikkate alınmaması verilebilir. Bu durum örgüt içi demokrasinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin genel eğilimi verilen talimatlara istisnasız itaat edilmesidir. Ancak örgütsel muhalefetin olduğu ortamlarda verilen bir takım talimat ve görevlere karşı çeşitli nedenlerle bir takım dirençlerle karşılaşılabilir. Bu durumda yöneticiler örgütsel muhalefet sergileyen çalışanlara misilleme yapabilirler. Çalışanların iş yükünü arttırmak, tehdit etmek, onlarla iletişimi kesmek muhalefet davranışı sergileyen çalışanlara verilecek cezalara örnek olarak gösterilebilir.⁵³²

2.1.3. Örgütsel Muhalefetin Önemi

Daha önce de ifade edildiği gibi örgütsel muhalefet örgütsel demokrasinin vazgeçilmez bir unsurudur. Oluşan muhalefetin organizasyonlar için yapıcı bir biçimde olması halinde örgütlerde yaratıcılık, yenilikçilik uygulamaları da gelişecektir. Bu durum da beraberinde sürdürülebilir bir büyüme hedefine ulaşmayı ve verimliliği getirecektir. Bu sebeple örgütlerde muhalefetin iyi yönetilmesi gerçekten büyük önem taşımaktadır. Örgütsel muhalefetin daha yapıcı bir biçimde yönetilmesi için çalışanlardan alınan fayda getirebilecek geri bildirimlerden

⁵²⁸ Kassing, a.g.e., 1997a, s. 326.

⁵²⁹ J.W., Kassing, "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent", *Management Communication Quarterly*, 2008a, Y.56, S.3, s.342-355., s. 343.

⁵³⁰ Ötken ve Cenkçi, a.g.e., s. 42.

⁵³¹ Aydın, a.g.e., s. 11.

⁵³² Özdemir, a.g.e., s. 75.

en iyi şekilde yararlanma yöntemleri üzerinde yoğunlaşılmalıdır.⁵³³ Burada Örgütsel çatışma üzerinde de durulması yararlı olacaktır.

Örgütsel çatışma kavramı genel itibariyle iki ya da daha fazla kişi veya grup arasındaki anlaşmazlık biçiminde tanımlanabilir.⁵³⁴ Daha önce de ifade edildiği gibi örgütsel muhalefet bir yönüyle örgütsel çatışmaya benzemektedir. Ancak örgütsel çatışmadan farklı olarak örgütsel muhalefet iyi yönetildiği ve çalışanlardan alınan olumlu geri bildirimlerden yeterince istifade edildiğinde yarar getirici birçok sonuca ulaşılabilir. Örgütsel muhalefetin en çok örgütsel çatışma biçimlerinden *dikey çatışma* ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Dikey çatışma, çalışanlarla yöneticilerin görev alanlarına giren hususlarda fikir ayrılığına düşmesi olarak tanımlanmaktadır.⁵³⁵ Oysa örgütsel muhalefet çalışanların kendileriyle ilgili ya da ilgisiz örgütsel politika veya uygulama ile zıt düşmesi sonucu meydana gelmektedir.⁵³⁶

Birçoğumuzun aklına çatışma denilince kavga etme, savaşıma ya da kırıp geçirme gelir. Bunlar çatışmanın yalnızca abartılan tanımlarıdır. Tipik bir çalışma gününde bir yönetici emrindeki çalışanlarını eleştirme, onlarla tartışma, olaylara farklı açılardan bakma, fikir ayrılığına düşme gibi birçok nedenden dolayı karşı karşıya gelmektedir. Bu durumlar sonucunda süreç iyi yönetilip muhalefet düzeyinde tutulduğu takdirde yöneticiler çalışanların fikirlerinden azami düzeyde faydalanarak durumu çatışma seviyesine getirmeden tersine döndürebilir. İşte bu anlamda günümüz çalışma hayatında örgütsel muhalefet güç kullanımı ve karar alma gibi durumlar üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Çalışanların da içinde bulunduğu toplantılarda ifade edilen muhalif davranışlar yönetimin kararları tekrar gözden geçirmesine ve en iyi kararın verilmesinde önemli rol oynamaktadır.⁵³⁷

Örgütlerde çatışma genel olarak uyuşmazlık düşüncesi ve anlaşmazlıkla ilgili bir durumdur. Ancak bu durum genellikle istenmeyen bir durumdur. Çünkü bu noktaya ulaşıldığında örgütsel muhalefet düzeyi çoktan aşılmış ve çatışma, kavga evresine geçilmiştir. İşte bu noktaya ulaşmadan durumun kontrol altında tutulması gerekmektedir. Örgütsel muhalefet belirli bir düzeyde tutulduğu takdirde karar alma ve etkinliğin artmasında olumlu katkılar sunduğu söylenebilir.⁵³⁸

⁵³³ Sevinç Fatoş Aksel, Relationship Between Workplace Democracy and Organizational Dissent Behavior, 2013, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s. 55, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁵³⁴ Şebnem Aslan, Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, s. 35, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

⁵³⁵ J. Gordon, **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1987.

⁵³⁶ Özdemir., a.g.e, s. 35.

⁵³⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 116.

⁵³⁸ Michael A. Esquivel and Brian H. Kleiner, "The importance of Conflict in Work Team Effectiveness", **Team Performance Management**, Vol. 3, Number 2, 1999, p. 90.

Örgütsel iletişimde yaşanan bir takım engeller çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler ve çalışanların fiziksel olarak birbirinden ayrıldığı durumlarda iletişimde yanlış anlamaların meydana geleceği bir gerçektir. Bir organizasyonda iletişim kanalları yeterli ölçüde işlemiyorsa yönetsel koordinasyon çabalarının etkili olmayacağı gerçeği ortadadır. Diğer yandan olması gerekenden daha fazla miktardaki iletişim kanalları da birtakım haksızlıklara sebep olabileceği gibi bireylerin diğer farklılıkları husumete ve tepkilere neden olabilir. Örgüt yapısının karmaşık olduğu organizasyonlarda bölümler arasında ayrıntılı bilgiye sahip olmak da örgütsel muhalefete ve iyi yönetilmediği takdirde çatışmaya sebep olabilmektedir.⁵³⁹ Redding (1985), hâkim yönetim ideolojisinin, çalışanların örgütsel değerleri eleştirel süzgeçten geçirmeden kabul etmelerini, yöneticilerle fikir ayrılığı yaşadığı durumlarda muhalif davranış göstermemelerini ve örgüte sadakat duymalarını talep ettiğini iddia etmektedir. Hâlbuki fikirlerini serbestçe dile getiren çalışanların örgütlerine daha sadık oldukları görüşü savunulmaktadır.⁵⁴⁰

Örgütsel muhalefet bir örgüt için belirli bir seviyede tutulduğu takdirde önemli faydaları görülebilecek bir kavramdır. Çünkü çalışanların fikirleri, önerileri ve uygulamalarla ilgili memnuniyetsizlikleriyle farklı görüşlerini dile getirmeleri bir örgütün performansı ve varlığını devam ettirebilmesi için önemli sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Çalışanlardan gelecek bilgilerin, fikirlerin ve görüşlerin yöneticilerin hızlı değişen piyasa konularına ve rekabet ortamına cevap verebilmek ve alınacak doğru kararlarla problemleri çözmek için hayati öneme sahip olduğu unutulmamalıdır.⁵⁴¹

Örgütsel muhalefet kavramının bir iletişim aktivitesi olduğu daha önce belirtilmişti. Örgütlerde bireyler arasında iletişim çatışmaları da yaşanmaktadır. Bu çatışmaların niteliğini belirleyen iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlar başlangıç unsurları ve sonuç unsurlarıdır. Başlangıç unsurları sonuç unsurlarının temelinde bulunan iletişim çatışmalarının temel sebeplerini oluşturmaktadır. Bu sebepler içinde duygu, biliş, algı, bilinç dışı ihtiyaçlar, kültürel faktörler, fiziksel çevre, mesajın niteliği, sosyal çevre ve roller bulunmaktadır. Sonuç faktörleri ise kendi arasında dört bölüme ayrılmaktadır. Kişinin kendisine bakış açısı, başkasına bakış açısı, alınan mesaja bakış açısı ve iletişim becerisidir.⁵⁴² Buradan da anlaşılacağı gibi yöneticilerin çalışanların kişisel ve çevresel bazı özelliklerini yakından tanıyarak iletişim

⁵³⁹ Kutanis, a.g.e, s. 193.

⁵⁴⁰ Özdemir, a.g.e, s. 41.

⁵⁴¹ E.W Morrison, „Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. The Academy of Management Annals, 2011, 5 (1), 373-412, **aktaran:** Ötken ve Cenkçi, a.g.e, s. 47.

⁵⁴² Üstün Dökmen, *İletişim Çatışmaları ve Empatii (Sanatta ve Günlük Yaşamda)*, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 78-82.

çatışmalarını önleyebileceği onların örgütsel muhalefet seviyesini belirli bir seviyede tutarak çatışmaya engel olunabileceği görülmektedir.

Örgütsel demokrasi ve örgüt içi iletişim için çok önemli bir kavram olan örgütsel muhalefetin nedenlerini bilmek bu konuda ortaya çıkabilecek yeni ve yaratıcı fikirler ile olası bir olumsuz durum hakkında daha fazla fikir verebilecektir. Bu maksatla bu önemli kavrama ilişkin sebepler aşağıda verilmiştir.

2.1.4. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Örgütsel muhalefet sürecinde çalışanlar bir taraftan yönetim kademesiyle görüş ayrılığına düşerken diğer taraftan bu ayrılığı ifade ederler.⁵⁴³ Çalışanlar bu görüşlerini dile getirmeden önce örgütte bazı problemler yaşandığını algırlar. Bu algıyla beraber problemin ciddiyetinin farkında olmaları ve muhalefet etmeleri halinde alabilecekleri tepkileri ölçmektedirler. Çalışanlar muhalif görüşlerini ifade etmeleri için her şeyden önce organizasyon içinde bir problem olduğunu algılamaları ve bunu müdahaleye değer görmeleri gerekmektedir. Toplumsal hayatın temelinde etkileşimin olduğu bir gerçektir ve bireyler etkileşim sonucunda oluşan ilişkilerden sonucunda kabul edilen davranışlar nispetinde tatmin olmaktadır. Başka bir ifade ile insanlar gösterdikleri davranışların kabulü ve uygunluğunun onaylandığı sürece huzurlu ve mutlu olurlar. Elbette her insan da içine bulunduğu toplumun kurallarına göre hareket etme zorunluluğu hissetmektedir. İnsanlar, içinde buldukları toplumsal yapının unsurlarına ve kurallarına göre hareket etmek zorundadırlar. Bu nedenle insan davranışlarının şekli ve neden olduğu etkiler grubun yapısal özelliklerine bağlı olduğundan her toplumda farklılık gösterebilir.⁵⁴⁴ Örgütlerde de yöneticiler, oluşabilecek sorunları ve bu sorunların kaynağını fark edemediğinde çalışanlar ya gizli ya da dolaylı muhalefet eğilimine girebilmektedir. Örgüt yapısı muhalefet yöntemlerine izin vermiyorsa burada antidemokratik bir yapının var olduğundan söz edilebilir. Bu durum örgütsel performansın düşüklüğüne, verimsizliğin artmasına sebep olabilir ve çöküşün habercisi olarak yorumlanabilir.⁵⁴⁵

Çalışanlar örgüt içindeki çeşitli kademelerde yeterli yetkinliğine sahip olduklarında karşıt görüşleri ve anlaşmazlıkları dile getirme eğilimini daha fazla göstermektedirler. Bu durumun üç nedenden ileri geldiği söylenebilir. Bunlardan *birincisi* çalışanların iş ortamında fikir ve görüşlerini ifade etmek için fırsat aramaları ve kimi örgütlerin bu noktadan yola çıkarak

⁵⁴³ Kassing, a.g.e., s. 343.

⁵⁴⁴ Güney, a.g.e., s.73.

⁵⁴⁵ Sadykova ve Tutar, a.g.e, s. 7.

örgütsel muhalefeti katılımın bir göstergesi biçiminde algılamalarıdır. Buradan hareketle çalışanlar da örgütsel muhalefeti katılımın bir örgütsel yaptırım şekli olarak algılamaktadırlar. Çalışanların örgüt içerisindeki süreçlere katılımının fazla olması istendiğinde çalışanların bu uygulamalara katılmama olasılığı artar. Bunun neticesinde de çalışanların örgüt içindeki problemlerle daha fazla karşılaşmaları normal bir durum haline gelebilir. İkincisi örgütsel muhalefetin, çalışanların yönetsel bazı katılımı ile ilgili getirilen kısıtlamalar sonucunda oluştuğudur. Çalışanlar bu kısıtlamalara farklı biçimlerde maruz kalabilirler. Çalışanların örgüt içindeki uygulamalarla ilgili üstleri tarafından görüş veya fikir paylaşımları istenebilir. Üçüncüsünün ise çalışanların iş ortamında muhalif fikirlerini ifade etmek istediklerinde buna izin verilmemesi olduğu söylenebilir.⁵⁴⁶ Örgütsel muhalefet tetikleyici bir olay ve kişinin katlanamayacağı ya da tahammül sınırlarını aştığı durumlarda oluşmaktadır.⁵⁴⁷

Bu sınırlar genellikle örgüt içindeki uygulamalar ve kabul edilemeyen politikalarından kaynaklanan anlaşmazlıklar nedeniyle aşılmakta ve zıt fikirlerin ifade edilmesiyle örgütsel muhalefet biçimine dönüşmektedir.⁵⁴⁸

İş ortamında çalışanlar tarafından sergilenen örgütsel muhalefet davranışlarının birçok nedeni bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet literatüründe muhalefete sebep olan hususlara “başlatıcı olay” (triggering event) denmektedir. Kassing ve Armstrong (2002) ilgili literatürün incelenmesine dayanarak örgütsel muhalefete sebep olan başlatıcı olayları dokuz başlık altında ifade etmişlerdir. Bu başlıklar örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişme, etkisizlik, görev ve sorumluluklar, örgütsel kaynakları, etik, performans değerlendirme ve zararın engellenmesi şeklinde sıralanabilir.⁵⁴⁹ Örgütsel muhalefeti başlatan olaylar Tablo-5’te verilmiştir.

⁵⁴⁶ Kassing, a.g.e, 1997a, s. 313-314.

⁵⁴⁷ W.C. Redding, “*Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication*”, Communication Education, 1985, 245-258, s. 246.

⁵⁴⁸ J.W Graham, “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay”. *Research in Organizational Behavior*, 1986, Y.8, 1-52., p. 2.

⁵⁴⁹ J. W Kassing,, T. A Armstrong, “Someone’s Going to Hear About This; Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees’ Dissent Expression”, *Management Communication Quarterly*, 2002, 16 (1), 39-65, , s. 44.

Tablo-5 Örgütsel Muhalefet Tetikleyicileri⁵⁵⁰

Örgüt Üyelerine Yönelik Davranışlar	Yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışların hak ihlali içeren ve adaletsiz olmasına yönelik muhalefet
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime karşı yapılan muhalefet
Karar Alma	Örgüt içinde alınan bazı kararlara karşı yapılan muhalefet
Etkisizlik	Örgütteki bazı etkisiz uygulamalara karşı yapılan muhalefet
Görev ve Sorumluluklar	Kişinin kendisi ya da diğer çalışanların görev ve sorumluluklarıyla ilgili yapılan muhalefet
Kaynaklar	Organizasyonda kullanılan kaynakların elde edilmesi ve kullanılmasıyla ilgili muhalefet
Etik	Organizasyonda etik olmayan davranışlarla ilgili muhalefet
Performans Değerlendirme	Kişinin kendi ya da diğer çalışanların performans değerlendirmesiyle ilgili muhalefet
Zararın Engellenmesi	Örgütsel bazı uygulamaların çalışanına, müşterilere ya da diğer çalışanlara zarar vermesiyle ilgili muhalefet

Redding (1985) muhalefetin pek çok sebebinin olabileceğini ancak bunlardan en önemlisinin yöneticiler tarafından verilen kötü kararlar olduğunu ifade etmiştir. Verilen bu kötü kararlar etik dışı ve illegal olabileceği gibi kullanışsız, verimsiz ve örgüt üyelerinin hoşuna gitmeyeceği gibi onları kızdıracak biçimde de olabilir.⁵⁵¹

Kassing (1998)'de yöneticilerin almış olduğu kararlara çalışanların katılımını sağlamamalarını örgütsel muhalefetin oluşmasına bir neden olarak görmektedir.⁵⁵² Hegstrom (1991) ise çalışanların görev ve sorumluluklarıyla beraber çalışanlara sağlanan bazı ayrıcalıkların örgütsel muhalefete sebep olduğunu öne sürmektedir.⁵⁵³ Graham (1986) çalışanların muhalefette bulunmalarında iki tür mesaj olduğunu vurgulamaktadır. Bunlardan birincisi olan kişiye avantaj sağlayan muhalefet mesajlarına (personal-advantage dissents message) göre çalışanların iş saatlerinin aksaklığa uğratılması veya onlardan normal çalışma saatlerinde daha çok çalışmalarının istenmesi gibi durumlarda muhalefet davranışları gösterilmektedir. İlkel muhalefet mesajlarına (principled dissent message) göre ise,

⁵⁵⁰ Kassing and Armstrong, a.g.e., s. 44.

⁵⁵¹ Redding, a.g.e., s.246.

⁵⁵² J.W. Kassing, "Development And Validation Of The Organizational Dissent Scale", *Management Communication Quarterly*, 1998, C:12, S:2, Ss:183-229, p.185.

⁵⁵³ T.G. Hegstrom, "Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric". *Journal of Applied Communication Research*. 18, 1991, 141-152, p.141 **aktaran:** Ağalday, a.g.e, s. 3.

çalışanlar etik kurallara uymayan şüpheli bir takım uygulamalara yönelik muhalif davranışlar göstermektedir.⁵⁵⁴

Örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasinin gelişmesine katkı sunduğu daha önce ifade edilmişti. Ancak bu kavram örgütsel demokrasiye katkı sağlarken aynı zamanda organizasyon yapısı içinde ortaya çıkan sorunların da irdelenmesi açısından önem taşır.⁵⁵⁵ Çünkü mevcut bir problemin teşhis edilmesi onun çözümüne yönelik tedbirlerin alınmasına örgütsel yeniliğin ve gelişimin artmasına katkı sağlar.⁵⁵⁶ Yöneticilerin organizasyon içinde muhalif davranışlar gösteren çalışanlara üç değişik biçimde tepki verebileceği düşünülmektedir. Çalışanlara verilebilecek ilk tepki, ödüllendirmek, ikincisi onları yok saymak, üçüncüsü de cezalandırmaktır.⁵⁵⁷

2.2. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Birçok insan çatışma ve gerginlik ortamından hoşlanmaz ve ellerinden geldiği kadar buna engel olmaya çalışır. Bazı durumlarda ise bir adım ileri giderek arzu edilmeyen durumlara bile katlanmak zorunda kalınır. Örgütlerde hem yöneticiler hem de çalışanların çatışma yönetme yeteneklerini geliştirmeleri önem taşır. İletişim kanalları böylece açık tutulur, stres azalır, işbirliği sağlanır ve problemler kazan kazan anlayışıyla daha da kolay hale gelir.⁵⁵⁸ Örgütsel çatışmanın bir önceki evresi olumsuz örgütsel muhalefet olarak düşünülebilir. Çünkü iyi yönetilemeyen bir muhalif davranış ileri safhada kırgınlığa, küskünlüğe, tartışmaya hatta kavga boyutuna bile taşınabilir. Bu faktörler fikri olabileceği gibi fiziksel boyutta da yaşanabilir.

Örgütsel muhalefet çalışanların zıt düşüncelerini ve anlaşmazlıklarını dile getirme davranışı olduğundan bu ifade olumsuz bile olsa bunun bir iletişim faaliyeti olduğu unutulmamalıdır. Çünkü çalışanlardan gelen her türlü bilgi yöneticilerin alt kademelerde neler olduğu konusunda bilgi sahibi olmaları, nabız yoklamaları açısından önemlidir. Yani bir nevi geribildirim mekanizmasıdır.⁵⁵⁹

Bu kadar önem taşıyan konu için örgütlerde yöneticilerin toplam zamanlarının %20'sini olumsuz örgütsel muhalefet sonucunda meydana gelen çatışmaları çözmek için harcadığı

⁵⁵⁴ Graham, a.g.e., s. 11.

⁵⁵⁵ J.W. Kassing, "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", *Management Communication Quarterly*, 2002, 16, 187:209, s. 190.

⁵⁵⁶ Özdemir, a.g.e., s. 20.

⁵⁵⁷ Graham, a.g.e., s. 28.

⁵⁵⁸ Barutçugil, a.g.e., s. 116.

⁵⁵⁹ Kassing, a.g.e., 2002, s.188-191

bilinmektedir. Tek başına bu bile bir yöneticinin çatışma teorileri, araştırmaları ve çözüme kavuşturulması noktasında iyi yetişmesi için yeterli bir sebeptir. Bu nedenle günümüzde yöneticiler fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan anlaşmazlıkları birbirinden ayırt etmeyi anlaşmazlık öncesi belirtileri fark etme, yönetme seçeneklerini tek etme ve son tecrübeler ışığında çatışma yönetimi ile ilgili farklı teorilerin değerlendirmelerini yaparak en iyi alternatifini seçmek konusunda yetenekli olmak durumundadırlar.⁵⁶⁰

Yöneticiler emrinde çalışanlara bir taraftan düşüncelerini ifade etmeleri için olanak sunarken bir yandan da yönetimin bir parçası haline getirerek muhalefet etmelerinin önüne geçmeyi hedeflemektedirler.⁵⁶¹ Örgütsel muhalefet, örgütsel bir davranış biçimi olarak birbirini izleyen bir dizi süreçten oluşmaktadır. Örgütsel muhalefet süreci üç farklı kuramın belirleyiciliği ile kavramsallaşmaktadır. Bu kuramlar *Örtük Kontrol Kuramı*, *Bağımsız Düşünme Kuramı* ve *Ayrılma-Dile Getirme-Sadakat Kuramı*larıdır.⁵⁶² Örgütsel muhalefet kavramının farklı yönlerini açıklama iddiası taşıyan bu kuramlar aşağıda detaylarıyla tartışılacaktır.

2.2.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örtük Kontrol Kuramı (Theory of Unobtrusive Control) 1985 yılında Tompkins ve Cheney tarafından ortaya atılmıştır. Örtük Kontrol Kuramı esas itibarıyla örgütün kontrol tekniklerinin çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmalarını nasıl başarmaya çalıştığını açıklama iddiasındadır. Bu açıdan teori örgütsel amaçlara uygun davranmayan çalışanların direnç gösterme ve muhalif davranışlar sergileme nedenlerini açıklama potansiyeline sahiptir.⁵⁶³ Kassing (1997) örtük kontrol kuramına dair yaptığı değerlendirmesinde, örgütsel muhalefetin çalışanların örgütün karar alma mantığına karşı açık bir meydan okumaya başladığı zamandan itibaren başladığını iddia etmektedir.⁵⁶⁴

Örgütsel amaçların başarılmasına yönelik çalışan davranışlarının düzenlenmesine örgütsel kontrol adı verilmektedir.⁵⁶⁵ Örtük kontrol tekniklerinin az ya da çok varlıklarını sürdürdükleri ve giderek yaygınlaştığı iddia edilmektedir. Bu kuramın ortaya çıkmasında etkin

⁵⁶⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 116.

⁵⁶¹ Aydın, a.g.e., s. 13.

⁵⁶² Özdemir, a.g.e., s. 36.

⁵⁶³ Özdemir, a.g.e., s. 36.

⁵⁶⁴ Kassing, a.g.e., 1997b, s. 25.

⁵⁶⁵ J.L. Bradach, and R. G. Eccles, Price, "Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms" *Annual Review of Sociology*, 1989, 15, 97-118 ve P.K. Tompkins, and G. Cheney, *Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations*, 1985, In R. D. McPhee and P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 179-210, Beverly Hills, CA: Sage, aktaran: Özdemir, a.g.e., s. 37.

olan temel parametre son dönemlerde gittikçe yaygınlaşan yeni tip örgütsel yapı ve yönetim anlayışıdır. Son dönemde çalışanlarının basit, bürokratik ve teknolojik teknikleri ile kontrol edilmelerinin gücünü giderek kaybetmesi sonucu yöneticiler yeni tip kontrol tekniği ihtiyacı duymuşlar ve bu doğrultuda arayışlar içerisine girmişlerdir.⁵⁶⁶

Bu teori kapsamında çalışanların kontrol edilmesinde kullanılan en eski tekniklerden bir tanesi basit kontroldür. Bu kontrol tekniğinde yöneticiler elinde bulundurdukları gücü keyfi ve açık bir biçimde kullanma eğilimindedirler. Teknolojik kontrol ise bir diğer kontrol tekniğidir. Bu kontrol tekniğinde çalışanların kontrolü örgütün fiziksel teknolojisinin içine başka bir deyişle fiziksel aygıtlarla makinelerin içine yerleştirilmiş bir takım aygıtlarla gerçekleşmektedir. Yapılan araştırmalarda organizasyonların üçte ikisinde çalışanların kontrolünün bilgisayar destekli teknolojik aygıtlarla yapıldığı saptanmıştır.⁵⁶⁷

Genel özellikleriyle yukarıda betimlenen örtük kontrol kuramı bir anlamda çalışanların hangi hallerde ve neden muhalif davranışlar göstermeye başladığı konusuna açıklama getirebilecek bir araç olarak kullanılabilir. Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi yöneticilerin karar alma biçimleri üzerinde örgütsel özdeşleşme sürecini işleterek hâkimiyet kurmaya çalışmaktadır. Ancak bazı çalışanlar örgütsel özdeşleşmeye karşı direnç gösterebilmekte ve örgütsel edimlerde kendi karar alma biçimini kullanmaya karşı istek duymaktadır.⁵⁶⁸

2.2.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

Örgütsel muhalefete ilişkin ikinci kuram ise *Bağımsız Düşünme Kuramı* (Theory of Independent-Mindedness). Bu kuram Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Kuramın temelinde örgütsel bazı uygulama ve politikalara ait fikirlerini serbestçe dile getiren çalışanların bağlılıklarının artacağı varsayımı yatmaktadır. Bu kuram örgütsel muhalefetin organizasyon ve çalışanlar üzerindeki etkisini açıklama gücünü taşıdığı görülmektedir.⁵⁶⁹

Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılan Bağımsız Düşünme Kuramı çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ve kendilerine saygı gösteren yöneticilerle çalışmak istedikleri, bu şartlar sağlandığı takdirde çalışanların iş doyumu, bağlılık

⁵⁶⁶ Özdemir, a.g.e., s. 37.

⁵⁶⁷ R. Orthmann, "Workplace Computer Monitoring Rose in 1998". *Employment Testing—Law and Policy Reporter*, 1998, 182-195, s. 182-185.

⁵⁶⁸ Özdemir, a.g.e, s. 40.

⁵⁶⁹ Özdemir, a.g.e., s. 36.

düzeyleri ve üretkenliklerinin yüksek olduğu temel önermesine dayanmaktadır. Bu sebeple çalışanlar aynı anda kendilerine muhalefet etme fırsatının oluşmasını da beklemektedir.⁵⁷⁰

Daha önce ifade edildiği gibi çalışanların örgütle ilgili düşüncelerini ifade etmek istemeleri bu görüşün varsayımını oluşturmaktadır (argumentativeness). Çalışanların fikirlerini dile getirmeleri örgütün kişisel girişimlere hangi ölçüde imkân sağladığının tespit edilmesinde ölçüt olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların düşüncelerini serbest bir biçimde ifade etme olanağı otokratik yönetim tarzının uygulandığı organizasyonlarda son derece kısıtlıdır. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi de yöneticilerin ekonomik verimliliğin ancak hiyerarşik kontrol yaklaşımıyla mümkün olabileceğini düşünmeleridir.⁵⁷¹

Sonuç olarak yukarıda yapılan açıklamalardan, 'bağımsız düşünme kuramının, örgütsel muhalefet davranışının örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalıştığı anlaşılmaktadır. Daha önce de ifade edildiği şekliyle bu kuramın esas varsayımı çalışanların duygu ve düşüncelerini serbest bir biçimde dile getirmek istemeleridir. Bu varsayım birçok çalışma tarafından da destek görmüştür.⁵⁷²

2.2.3. Ayrılma Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

Üyesi olduğu örgüte karşı muhalif fikir içinde olan çalışanların hangi biçimde muhalefet davranışı gösterdiği ve muhalif fikirlerinin nasıl dile getirdiklerini açıklayan kuramların sonuncusu, 1970 yılında Hirschman tarafından ortaya atılan *Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı* (Theory of Exit-Voice-Loyalty, EVL). Bu kurama Farrell tarafından 1983 yılında *aldırmama* (neglect) boyutu da eklenmiş ve yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir (EVLN).⁵⁷³

Örgütsel muhalefet davranışı gösteren çalışanların tatmin duygularının yeterli düzeyde olmaması düşünüldüğünde bunun örgüt için ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. İş tatmini duygusunun günlük hayatımız üzerindeki etkisi de son derece açıktır. Yöneticiler çalışanların iş tatminleriyle ilgili üç farklı bakış açısıyla konuya yaklaşmaktadırlar. Bunlardan ilki "*tatminsiz bir biçimde çalışanlar işten kaçar ve fırsat bulduğunda işinden ayrılma veya başka bir işyerine geçmenin yollarını aramalarıdır*". Bu durum organizasyona büyük zarar

⁵⁷⁰ Kassing, a.g.e., 1997b, s. 28.

⁵⁷¹ Pill Johnson, "Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy", *Organization*, 2006, 13(2), 245-274, aktaran; Özdemir, a.g.e, s. 40.

⁵⁷² Özdemir, a.g.e, s. 42.

⁵⁷³ Özdemir, a.g.e., s. 36.

vermektedir. İkincisi “iş tatmini yüksek olan çalışanların daha sağlıklı ve daha uzun yaşamalarıdır. Sonuncusu ise iş tatmini yüksek olan çalışanların sahip oldukları bu mutluluğu iş saatleri dışına da taşımaları ve bunu dışarı yansıtılmalarıdır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar işlerine daha mutlu gelmekte ve devamsızlık yapmamaktadırlar. Buna ek olarak işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. Bu sonuçlar araştırmalarla ortaya konulmuş gerçeklerdir. İşçi sağlığı ve tatmin konuları diğer konulara oranla daha az incelenmiş konulardır. Tatmin duygusu olmayan çalışanların daha fazla hasta oldukları görülmüştür. Bu hastalıkların başında kalp rahatsızlıkları ve baş ağrıları ilk sırada gelmektedir. Tatmini yüksek olan çalışanlar daha az hastalandıklarından doktora gitme sayıları daha az olmakta ve rapor olarak devamsızlık yapmaları konusu daha az gündeme gelmektedir.⁵⁷⁴

Örgüt içerisinde doyumsuzluk yaşayan çalışanlar “ayrılma, dile getirme, aldırma ve sadakat olmak üzere dört değişik davranış göstermektedirler. Çalışanların bu davranışlardan bir tanesini göstermesi davranışın neden olacağı maliyet (cost), davranışın etkinliği (efficacy) ve çalışanların sahip olduğu seçenekler gibi olanaklara bağlıdır. Bir çalışan öncelikle göstereceği davranışın karşısına çıkaracağı maliyeti hesaplamaktadır. Örneğin işten ayrılmayı düşünen bir çalışan ekonomik durumunda bir sıkıntı yaşama ihtimalini hesaplar, örgütte kalarak durumunu düzeltmek isteyen bir çalışan bunun nasıl bir enerji ve gayret gerektirdiğini hesaplamaktadır. Öte yandan doyumsuzluk yaşamakta olan bir çalışan belirli bir davranış göstermeden önce göstereceği bu hareketin etkinliğini düşünecektir. Eğer çalışan organizasyonda kalarak doyumsuzluk yaşasa bile mücadele etmeyi kabul ediyor ise bu işlerin yoluna gireceğine olan inancından kaynaklanmaktadır. Bu inancı taşımayan çalışanlar genellikle örgütten ayrılmayı tercih etmektedir.⁵⁷⁵

İş tatmini veya doyumsuzluğun incelenmesinde önemli aşamalardan bir tanesi de çalışanların tatminsizliklerini ifade etmek biçimleridir. Şekil 6’da çalışanların iki boyutlu bir sistem içinde tatminsizliklerini ifade şekilleri gösterilmiştir. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyuttur.⁵⁷⁶

⁵⁷⁴ Kirel, ve Ağlargoöz, a.g.e, s. 80.

⁵⁷⁵ Özdemir, a.g.e, s. 46.

⁵⁷⁶ Kirel ve Ağlargoöz, a.g.e, s. 79-80.

Tablo-6 İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler⁵⁷⁷

		Aktif		
	Ayrılma (Kaçış)		Sesini Yükseltme	
Yıkıcı				Yapıcı
	Kayıtsızlık		Bağlılık	
		Pasif		

Aşağıda bu boyutlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır:

- **Kaçış (ayrılma):** Örgütü terk etme şeklinde gösterilen davranış biçimidir. Bu davranış yeni bir iş aramak veya istifa etmek biçiminde görülebilir.
- **Sesini Yükseltme: Mevcut** koşulların düzenlenmesi amacıyla gösterilen aktif ve yapıcı davranış biçimidir. Bunlar tavsiyeler, yöneticilerle Mevcut konuyu tartışma, birtakım sendikal faaliyetler gösterme bu şekildeki davranışlara örnek olarak gösterilebilir.
- **Bağlılık:** Bu şekildeki davranışlar pasif ancak iyimser (optimist) bir biçimde koşulların düzeleceğini umarak gösterilmektedir.
- **Kayıtsızlık:** Bu davranışı sergileyenler pasif biçimde mevcut koşulların daha da kötüleşmesine izin verme eğilimindedir. Düşük verim, yüksek hata oranları, işe geç gelmeler bu davranışlara örnek gösterilebilir. Bütün olarak bakıldığında tatmin duygusu yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerin diğerlerine göre daha etkili ve daha başarılı oldukları görülmüştür.⁵⁷⁸

⁵⁷⁷ Kirel ve Ağlargoç, a.g.e, s. 80.

⁵⁷⁸ S.P. Robbins, and T.A. Judge, **Organizational Behavior**, Pearson, 2011, p. 119.

2.3. Örgütsel Muhalefet İle İlgili Değişkenler

Örgütlerde çalışanların gösterdiği muhalefet davranışı üzerinde üç farklı strateji ya da değişken etkili olmaktadır. Bunlar bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlerdir. Bireysel değişkenler, örgüt içerisinde biçimlenen davranışlar ile dış çevreden örgüt içine aktarılmış davranışları ve değerler ile kişisel iletişim davranışlarıyla ilişkilidir. İlişkisel değişkenler, çalışanların organizasyonda göstermiş olduğu ilişkilerin türü ve kalitesiyle ilgilidir. Son olarak örgütsel değişkenlerin de çalışanların örgütü nasıl algıladıklarıyla ilgili olduğu söylenebilir.⁵⁷⁹

Bireysel değişkenler örgütsel tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel özdeşleşme ve denetim odağı değişkenlerinden; ilişkisel değişkenler, organizasyondaki yönetici çalışan ilişki biçimi ve çalışanlar arasındaki ilişki biçimleri değişkenlerinden; örgütsel değişkenler ise örgütsel demokrasi ve örgütsel adalet değişkenlerinden oluşmaktadır.⁵⁸⁰ Sözü edilen bu değişkenler muhalif davranışlar karşısında çalışanların stratejilerini belirlemeleri üzerinde etkili olmaktadır.⁵⁸¹ Aşağıda bu değişkenler ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.3.1. Bireysel Değişkenler

Bu kavram davranışların sonuçlarının içsel nedenlere mi yoksa dışsal nedenlere mi bağlandığını ifade etmektedir. Denetim odağı iç denetim ve dış denetim odağı olarak ikiye ayrılabilir. İç denetim odağına sahip kişiler başlarına gelen her olayın nedenini kendilerinde aramakta iken dış denetim odaklı kişiler ise bunun sebebini dış etmenlerde aramaktadırlar.⁵⁸²

Bireysel değişkenler, çalışanların örgüt dışı çevreden aldıkları eğilim ve beklentilerini örgüte yansıtmaları ışığında etkili olmaktadır. Örgütsel muhalefet başlangıçta bireysel seviyede, çalışanın kendisini örgütten ayrı ve uzaklaşmış olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple bireysel faktörler çalışanların eğilimleri ya da nitelikleriyle veya pozisyonlarıyla da ilgilidir.⁵⁸³

Bireysel değişkenler; örgütte biçimlenen davranışları, dış çevreden edinilmiş davranışları ve iletişim davranışlarını kapsadığı daha önce ifade edilmişti. Bunların yanında örgütsel muhalefetle ilgili olan bireysel özellikler, iş doyumu, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel

⁵⁷⁹ Kassing, a.g.e. 1997a, s. 322.

⁵⁸⁰ Kassing, a.g.e., 1998, s. 344-345

⁵⁸¹ Kassing, a.g.e, 1997a, s. 324.

⁵⁸² C. Wade and C. Tavis, *Psychology*, San Francisco: Harper Row Publisher, 1990, p. 408.

⁵⁸³ Kassing, a.g.e., 1998, s. 344.

bağlılık da bulunmaktadır.⁵⁸⁴ Bireysel özellikler arasında çalışanın sözlü sataşma düzeyi (verbal aggressiveness), tartışmaya eğilim düzeyi ve (argumentativeness) ve denetim odağı (locus of control) bulunmaktadır.⁵⁸⁵

Sözlü sataşma genel itibariyle çalışanın bir diğer çalışanın kişiliğine saldırması şeklinde tanımlanmaktadır. Sözlü sataşma kişinin karşısındakinin kişiliğine, yeteneklerine, fiziksel görüntüsüne ve geçmişine yönelik bir saldırı biçimidir. Bunların yanında tehdit, küfür ve bir takım işaretler içeren davranışlarda sataşma içinde değerlendirilir.⁵⁸⁶ Denetim Odağı örgütsel muhalefet davranışı ile ilgili diğer bir kişilik özelliğidir.

2.3.2. İlişkisel Değişkenler

Organizasyonlarda farklı bölümler ve bireyler arasındaki ilişkiler ya yönetim tarafından belirlenmiş biçimsel kanallar ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığıyla kurulmaktadır.⁵⁸⁷ Örgütlerde çalışanların sergilediği ilişkilerin türü ve kalitesiyle ilişkili olan değişkenlere "ilişkisel değişkenler" denilmektedir.⁵⁸⁸ Çalışanlar yöneticilerine muhalefetlerini yöneticilerine muhalif davranışlarını yüz yüze ve etkileşim halinde ifade etmeyi tercih etmektedirler. Ancak bu görüşleri telefon, toplantı ve yazışmalarda da ifade edebilmektedirler.⁵⁸⁹

Organizasyonda yönetici-çalışan arasındaki ilişki yapısı dikey iletişim ile sağlanmaktadır. Dikey iletişim mevcut hiyerarşi içinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıda doğru bilgi aktarımı olarak betimlenmektedir.⁵⁹⁰ Bunun yanında aynı seviyedeki çalışanlar veya bölümler arasında da bir takım mesajların iletimi söz konusu olmaktadır. Görüş ve öneri niteliğindeki bu mesajların iletimi koordinasyonun sağlanması amacıyla gerçekleştirilmekte ve bu iletişim biçimine "yatay iletişim" adı verilmektedir.⁵⁹¹ Örgütlerde bir departmanda çalışan bireylerle başka bir bölümde çalışanlar arasında da ilişkiler söz konusu olmaktadır. Bu iletişim biçimi önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlamaktadır.⁵⁹²

⁵⁸⁴ Kassing, a.g.e, 1997a, s. 324.

⁵⁸⁵ J.W. Kassing and T.A. Avtgis, "Dissension in the Organization as a Function of Control Expectancies". *Communication Research Reports*, 2009, C:18, 118-127, s. 120.

⁵⁸⁶ D.A. Infante, and C.J. Wigley, "Verbal Aggressiveness: An Interpersonal Model and Measure" *Communication Monographs*, 1986, 53(1), p. 61-69, aktaran: Murat Özdemir, a.g.e, s. 76.

⁵⁸⁷ Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003, s. 125.

⁵⁸⁸ Kassing, a.g.e., 2008, s. 344.

⁵⁸⁹ Kassing, a.g.e, 2007a, s. 324.

⁵⁹⁰ H. Rainey, *Understanding and Managing Public Organization*, San Francisco: Jossey-Boss Publication, 1991, p. 193.

⁵⁹¹ Hasan Kırmızı, *Genel ve Teknik İletişim*, Celepler Matbaacılık, Trabzon, 2005, s. 53.

⁵⁹² Kutanis, a.g.e, s. 157.

Yukarıda iletişim yönüne ait bazı bilgiler verilmiştir. Bu şekilde gerçekleşen iletişim de karşılaşılan problemler de birbirinden farklılık göstermektedir. Yukarıdan aşağıya olan iletişimde haberleşme zincirindeki halka sayısı fazla olduğundan birçok sorun yaşanmaktadır. Yöneticilerin çalışanların katılımını destekleyen karar alma politikası desteklememesi, emir ve talimatların ast kademelere yayılmasını, işletme süreç ve politikalarının çalışanlara benimsetilmesini güçleştirmektedir. Çalışanların yalnızca üst yönetim tarafından alınan kararların çalışanlarca uygulanmasını bekleyen bir yönetim tarzında yukarıdan aşağıya bir iletişimin yoğun ancak problemlerle dolu bir şekilde yaşandığı söylenebilir.⁵⁹³ Bu durum çalışanlar arasında hoşnutsuzluk yaratacağından bu davranış bir süre sonra yöneticilere karşı örgütsel muhalefet davranışı sergileme şeklinde ortaya çıkabilir.

Örgüt içi ilişki biçimi genel olarak çalışanlar arasındaki ilişkinin tipi ve kalitesiyle doğrudan ilgilidir.⁵⁹⁴ Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini yöneticilerle iyi ilişkiler içinde olduklarında onlara doğrudan ifade edebilirken iyi ilişkiler içinde olmadıklarında bu görüşlerini daha çok arkadaşlarıyla paylaşmaktadırlar.⁵⁹⁵ Eldeki bu bulgularla yöneticilerle iyi iletişim kuran çalışanlar açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisini, sağlıklı iletişimi olmayan çalışanların ise yatay ya da yer değiştirmiş muhalefet stratejisini gösterebileceği görülmektedir.⁵⁹⁶ Bu nedenle örgütsel ilişki biçimi çalışanların muhalefet stratejisi üzerinde etkilidir denebilir.⁵⁹⁷

2.3.3. Örgütsel Değişkenler

Çalışanların organizasyondaki muhalif davranışlarına şekil veren diğer önemli bir faktör ise örgütsel değişkenlerdir. Örgütsel muhalefet davranışı örgütsel adalet kavramı ile yakın ilişki içindedir. Bu kavram son zamanlarda oldukça ilgi bir görmüş ve önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Çalışanların örgütsel adaletle ilgili sahip oldukları algıları onların tutumları üzerinde önemli bir etki göstermektedir. Bu alanda yapılmış birçok çalışma çalışanların örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu ile yakın ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur.⁵⁹⁸

⁵⁹³ Ataman, a.g.e., s. 424.

⁵⁹⁴ J.W. Kassing, "Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent", *Communication Research Reports* 2000a, C:17, S:1, 58-69, s. 61-65.

⁵⁹⁵ Kassing, J.W. "Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent" *Communication Research Reports*, 2000b, C:17, S:4, 387-396, s.389.

⁵⁹⁶ Murat Özdemir, a.g.e, s. 83.

⁵⁹⁷ Kassing, a.g.e, 2008, s. 344.

⁵⁹⁸ S.G. Roch and L.R. Shanock, "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", *Journal of Management*, 2006 32(2), 299-322, aktaran: Murat Özdemir, a.g.e, s. 83.

Organizasyonlarda yönetimin temel amacı çalışanların üretkenliğini kısıtlayıcı davranışlar göstermekten kaçınmalarını aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerini sağlamaktır. Bunu sağlamak için bu davranışların öncüllerini iyi bir biçimde kavramak gerekmektedir. Çalışan davranışlarını etkileyen faktörlerin başında onların tutum ve algıları gelmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi kavramların örgütsel vatandaşlık davranışları ile orantılı ve güçlü bir ilişkisi vardır.⁵⁹⁹

İş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde etkili olan önemli bireysel mekanizmadan bir tanesidir. İş tatmini bireyin bir işi yaparken duyduğu ona zevk veren bir duygu olarak tanımlanır.⁶⁰⁰ Şayet bireyler iş ortamından tatmin oluyorsa örgüte karşı olumlu duygular beslemekte ve yaptıkları işi daha iyi yapmak istemektedirler. Bu durumda onların işyerinde daha uzun süre kalmalarını sağlamaktadır.⁶⁰¹ Burada örgütsel bağlılığa da değinmekte fayda görülmektedir. Örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir.⁶⁰² Bağlılık kişinin çalıştığı örgüte karşı hissettikleridir.⁶⁰³

Çalışanların organizasyondaki rolleri kapsamında yapmaları gereken davranışlara görev başarımları denmektedir. Çalışanlar görev başarımları ile örgütün verimliliğine ve karlılığına doğrudan katkıda bulunurlar. Rol ötesi davranışlar da görev tanımlarında bulunmayan iş davranışlarına denilmektedir. Bu davranışlar organizasyona yaptıkları etkileri bakımından iki başlık altında incelenebilir. Örgütsel etkinliği yükselten rol ötesi davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denilmektedir. Çalışanlarına zarar vermeye yönelik davranışlara ise üretkenlik karşıtı davranışlar denilmektedir.⁶⁰⁴ Örgütsel vatandaşlık kavramı çalışanın görev tanımının içinde olmayan ve görev başarımlarına doğrudan katkı yapmayan ama örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini artırarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlara denilmektedir.⁶⁰⁵

Çalışanlar mensupları olduğu örgütte bulunan görevler, yöneticiler çalışma arkadaşları hakkında bazı gözlemler yaparlar. Bunun sonucunda görevleri, yöneticileri ve örgütleri

⁵⁹⁹ Hoffman vd., "Expanding The Criterion Domain? A Quantitative Review of OCB Literature", *Journal Of Applied Psychology*, 2007, 92 (2), 555-566, p. 556.

⁶⁰⁰ E.A. Locke, "The Nature and Causes of Job Satisfaction" *In Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M.D. Dunnette Chicago IL: Rand Mc Mally, 1297-1350, s. 1295-1350 aktaran: Kirel ve Ağlargoç, a.g.e. s. 72.

⁶⁰¹ Kirel ve Ağlargoç, a.g.e, s. 71.

⁶⁰² D.J. McDonald and P.J. Makin, "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", *Leadership and Organizational Development Journal*, 2000, 21 (2), 84-91, p. 86.

⁶⁰³ Nijhof vd., "Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration", *Journal Of European Industrial Training*, 1998, Vol: 22, No:6, 243-248, p. 243.

⁶⁰⁴ Colquitt vd., "*Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*", McGraw Hill, New York, 2011, p. 35.

⁶⁰⁵ D. W. Organ, "Organizational Citizenship Behavior: It's construct clean-up time", *Human Performance*, 1997, 10 (2), , 85-97, p. 95.

hakkındaki algılarını geliştirirler. Bu durum çalışanların davranışları ve başarımlarını artırmaları üzerinde etki yapar.⁶⁰⁶ Bu etki şayet olumlu ise çalışan hem örgütüne karşı bağlılık hissedecek hem de performans ve verimliliği artacaktır. Ancak bu algının olumsuz olması durumunda çalışan örgütüne karşı olumsuz bazı duygular hissedecek ve bunu bulduğu ilk fırsatta muhalif davranışlar sergileyerek ortaya koyacaktır.

Buraya kadar örgütsel muhalefetle ilgili değişkenler detaylarıyla verilmiş olup aşağıda örgütsel muhalefet davranışlarına değinilecektir.

2.4. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Kassing (1997,1998)'e göre örgütsel muhalefet, çalışanların bazı örgütsel politikalar ve uygulamalar karşısında yöneticileri ile anlaşmazlık yaşamaları sonucu bunu ifade etme davranışı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların sergilediği bu davranışların dile getirilmesi için ise üç farklı strateji öne sürülmüştür. Bunlar; dikey (articulated dissent), yatay (gizli) muhalefet (lateral dissent) ve yer değiştirmiş muhalefet (displaced dissent) olarak üç temel boyutta ele alınmaktadır.⁶⁰⁷ Aşağıda bu boyutlara ayrıntılı bir şekilde değinilecektir.

2.4.1. Açıkça Belirtilmiş ya da Dikey Muhalefet (Articulated/Upward Dissent)

Açık muhalefet örgütsel muhalefet boyutları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Açık muhalefet hoşnutsuzluğu örgütsel yapıya etki edebilecek çalışanlara açık ve net biçimde ifade etmektedir. Açık muhalefet gösterilecek gruba gözetmen (supervisor), yönetici gibi üst düzey yöneticiler dâhildir. Açık muhalefet yöntemi sıkça tercih edilen bir yoldur. Bunun nedeni ise yapıcı olması kişisel çıkarlardan çok örgütsel faydaları düşünen yönünün olmasıdır. Aynı zamanda açık muhalefet yöneticilerde çalışanların aynı amaçlara duyduğu sadakatten emin olma algısını oluşturmaya sağladığı katkı nedeniyle de tercih edilmektedir.⁶⁰⁸ Çalışanlar açık muhalefet stratejisinde muhalif davranışlarını;

- *Aktif-yapıcı* (active constructive),
- *Aktif-yıkıcı* (active destructive),
- *Pasif-yapıcı* (passive constructive)
- *Pasif-yıkıcı* (passive destructive) olmak üzere dört değişik biçimde dile getirmektedirler. Çalışanlar **aktif-yapıcı** şekilde muhalif davranışlar gösterirken genellikle;

⁶⁰⁶ N.E. Fassina vd., "Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 2008, 34 (2), 161-188, p.163.

⁶⁰⁷ Aksel, a.g.e., s. 20.

⁶⁰⁸ Sadykova ve Tutar, a.g.e, s. 7.

mevcut süreçlerle ilgili önerilerde bulunur, mantıklı yorumlar yapar, uygulamalara destek verir ve ortak karar verme eğilimi gösterirler. Çalışanların **pasif-yapıcı** bir şekilde görüşlerini ifade etmeleri ise süreçlerle ilgili konuşmaktan çok dinlemeyi tercih etmeleri, vereceği desteği sessiz bir şekilde vermeleri, işbirliği ve uyumlarını göze batmayacak bir şekilde göstermeyi içermektedir. Çalışanlar muhalif görüşlerini aktif-yıkıcı şekilde dile getirirken çalışanların örgüt içindeki uygulamalar hakkında iş arkadaşlarına şikâyetle bulunmaları, şahsi menfaatlerini düşünmeleri, ikiyüzlü davranmaları, sözlü biçimde saldırmaları, hasmane davranışlar ve asık suratlı tavırları izlenmektedir. Çalışanlar pasif-yıkıcı biçimde muhalif davranış sergilerken ise örgüt içindeki uygulamalara karşı iş arkadaşlarını gizli bir şekilde kışkırtmakta ve ilgisiz görünmeye çalışmaktadırlar.⁶⁰⁹

Krone (1991), çalışanlar tarafından açıkça belirtilmiş muhalefet stratejisinde beş farklı türde davranış sergilendiğini ifade etmektedir.⁶¹⁰ Aşağıda bu beş davranış türü verilmiştir.

- **Doğrudan Olgusal İtiraz (direct-factual appeal):** Çalışanların somut delillere ve iş tecrübelerine dayanarak iş arkadaşlarının muhalif davranışlarına destek vermek,
- **Tekrarlama (repetition):** Çalışanların gösterdiği muhalif davranışlara sözlü ve davranışsal bir şekilde ilgi çekmeyi devam ettirerek yönetim kademesini etkileme gayreti içinde olmak,
- **Çözüm Önerisi Sunma (solution presentation):** Muhalefeti başlatan faktörün kanıtlanması ve buna çözüm için önerilerde bulunmak,
- **Önleme (circumvention):** Çalışan bireylerin, gösterdiği muhalefeti emir komuta sistemi içerisinde üstlere bildirmek,
- **İstifa Tehdidinde Bulunmak (threatening resignation):** Yönetimden talep edilen düzenlemelerin yapılması için istifa tehdidini bir baskı unsuru olarak kullanmak.

Ülkemizde yukarıda ifade edilen uygulamalara sıkça başvurulmaktadır. Ayrıca çalışanlar sorun yaşadıkları diğer kişilerle arasındaki konuyu çözmektense üst makamlara şikâyet ederek oradan gelecek bir baskıyla etkili bir sonuç arama yoluna gitmektedirler.⁶¹¹

Yukarıda anlatılanlar özetlenecek olursa dikey muhalefet stratejisinin iyi olan yönü çalışanların farklı görüşlerini yöneticilere açık bir biçimde ve doğrudan ifade edebilmeleridir. Burada çalışanlar yönetim kademesine yapıcı bir biçimde geri bildirim sağlayacak bir bakış

⁶⁰⁹ W.I. Gordon, W.I. "Range of Employee Voice". *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 1988, C:4, 283-299, s. 290.

⁶¹⁰ K.J. Krone, "A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward Influence Choices", *Communication Quarterly*, 1991, C:40, 1-15, p. 7.

⁶¹¹ Aydın, a.g.e. s. 32.

açısı ortaya koymaktadır. Dikey muhalefet, aynı zamanda en uygun ve en etkili yoldan örgütsel uygulamaları olumlu yönde değiştirmek ve geliştirmek amacıyla aktif bir çaba gerektiren Hirschman (1970)'in "ifade etme" modeline benzemektedir.⁶¹²

2.4.2. Yatay ya da Gizli Muhalefet (Lateral Dissent)

Yatay muhalefet örgütsel muhalefet stratejilerini bir diğer boyuttur. Yatay muhalefet gizli muhalefet olarak da adlandırılmaktadır. Bu anlayış esas itibariyle çalışanların hoşnutsuzluğunu iş yerindeki diğer çalışanlarla ya da organizasyon içinde bir yaptırım gücü bulunmayan kişilere iletme fikrini içermektedir. Çalışanlar muhalif fikirlerini ifade etmek için uygun araç bulamadıkları durumlarda bu muhalefet türüne başvurumaktadırlar. Yatay muhalefet daha çok yönetim kademesinin çalışanların muhalefetine duyarsız kaldığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Yatay muhalefet korumacı muhalefet durumlarında da kullanılmaktadır.⁶¹³

Yatay muhalefet çalışanlar tarafından kendilerini dikey yollarla ifade edemeyecek durumlarda oluşmaktadır. Bu nedenle çalışanlar örgütleri hakkında sahip oldukları çelişkili fikir ayrılıklarını ve anlaşmazlıklarını çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı tercih etmektedirler. Bu şekilde dikey muhalefet davranışlarını dile getirme sıkıntısı yaşayan ancak bunu bir biçimde ifade etme ihtiyacı hisseden çalışanlar tarafından yatay muhalefet davranışı sergilenmektedir. Sonuç olarak yatay muhalefet stratejisinde çalışanlar farklı fikir ve anlaşmazlıklarını dile getirirken çalışma arkadaşlarını tercih etmektedirler. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar çalışanların yönetim veya yöneticilerin kendilerine karşı samimi ve açık olmadıklarını düşündüklerinde yatay muhalefet davranışı gösterdiğini ortaya koymaktadır.⁶¹⁴ Buna karşın kararların adil bir biçimde alındığı algısına sahip çalışanların yatay muhalefet davranışında önemli ölçüde azalma eğilimi olduğu saptanmıştır.⁶¹⁵

2.4.3. Yer Değiştirmiş Muhalefet (Displaced Dissent)

Yer değiştirmiş muhalefet stratejisi çalışanların muhalif görüşlerini örgüt dışındakilere iletmeyi seçtiklerinde oluşmaktadır. Örgüt dışındakiler çalışanların organizasyon dışındaki arkadaşları, partnerleri, eşleri ve aile bireylerinden oluşur.⁶¹⁶ Yer değiştirmiş muhalefet

⁶¹² Aksel, a.g.e., s. 20.

⁶¹³ L.A. Perlow, When the Silence Spells Trouble at Work, 2003 ve D. Eilerman, "Conflict: Personal Dynamics and Choice" 2008, **aktaran** : Sadykova ve Tutar, a.g.e., s. 7.

⁶¹⁴ J. W. Kassing, a.g.e.,2000b, s. 390.

⁶¹⁵ Özdemir, a.g.e., s. 84.

⁶¹⁶ Kassing, a.g.e., 1997a, s. 326.

davranışı daha çok genç ve deneyimsiz çalışanlar tarafından gösterilmektedir.⁶¹⁷ Organizasyonda yönetsel kademelerde bulunmayıp örgüt dışındaki bazı güç odaklarıyla iyi ilişkilere sahip olan çalışanlar bu stratejiyi daha tercih etmektedirler.⁶¹⁸

Çalışanlar organizasyondaki bazı politika ve uygulamalarla ilgili besledikleri muhalif davranışlarına karşı bir misilleme tehdidi hissettiklerinde bu stratejiyi kullanmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle yer değiştirmiş muhalefet, yıkıcı/yüksek misilleme (adversarial/high-retaliation) koşulları oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar organizasyon dışındaki kişilerle farklı fikir ve anlaşmazlıklarını paylaşarak kendilerine karşı gösterilecek misilleme davranışlarını en az seviyeye düşürme amacı gütmektedirler. Bu örgütsel muhalefet boyutunda çalışanlar fiziksel bir şekilde işlerinden ayrılmayı düşünmemekte beraber muhalif fikirlerini örgüt sınırlarının dışına taşıyarak psikolojik anlamda örgütten ayrılma girişiminde bulunabilirler.⁶¹⁹

2.5. Whistleblowing

Günümüzde neredeyse organizasyonların tamamında görünen ya da görünmeyen illegal ya da etik olmayan çok sayıda kabul edilemez davranış veya kötü yaklaşım bulunmaktadır. Bunu ortadan kaldırmanın en iyi yöntemi çalışanlarla ve paydaşlarla iyi bir iletişim sistemi kurmaktan geçmektedir.⁶²⁰ Whistleblowing de iletişim konusu içinde incelenmeye değer bir konudur.

Whistleblowing ya da Türkçemizdeki adıyla haber uçurma organizasyonda bulunan bir takım yanlış uygulamanın örgütün zarar görmemesi için içerde ya da dışardakilere duyurulması olarak ifade edilebilir. Organizasyonlarda bireysel, durumsal ve örgütsel sebepler nedeniyle bu eylem gerçekleşirken açık ya da gizli bir şekilde yapılabilir. Haber uçurma eylemi örgüt içinde ya da dışındaki muhataplara karşı yapılır. Bu eylem genellikle çalışanlardaki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık davranışı geliştiğinde gerçekleşmektedir. En yalın haliyle örgüt içinde etik ya da yasalara uygun olmayan uygulamaların örgütteki ya da dışındaki kurum veya kuruluşlara bildirilmesi şeklindeki haber uçurma eylemi çalışanlar ve organizasyonlar açısından hem olumlu hem de olumsuz bazı sonuçlar meydana getirebilmektedir. Organizasyonlardaki haber uçurma eyleminin yapılması bir taraftan örgütleri daha etkin bir hale getirmekte iken diğer taraftan da örgütsel imaj açısından olumsuz

⁶¹⁷ J.W. Kassing, R.L. DiCioccio, Testing A Workplace Experience Explanation Of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 2009, 17, ss. 111-120, s. 114.

⁶¹⁸ Kassing, a.g.e., 1998, s.193.

⁶¹⁹ Kassing, a.g.e, 1997a, s. 326.

⁶²⁰ Coşkun Can Aktan, "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı : WHISTLEBLOWING", *Mercek Dergisi* 2006, 1-13, s. 1.

bir biçimde etkileyebilmektedir. Aynı şekilde whistleblowing yapan bir çalışan (whistleblower) kimi zaman bir “kahraman” kimi zamanda bir “vatan haini” olarak muamele görebilmektedir.⁶²¹

Whistleblowing, örgütlerde olası birtakım kötü ya da yanlış eylemlerin açığa çıkarılması ya da raporlanmasıdır.⁶²² Bugün whistleblowing eylemi devlet eliyle yapılmaktadır. Organizasyonların aksayan tarafları üst makamlarca tesis edilen şikayet telefon hatları ya da elektronik başvuru yöntemleriyle yapılabilmektedir.⁶²³

Yukarıda tanımı yapılan whistleblowingin öğelerinin açıklanmasıyla bu kavramın ifade ettiği anlam daha iyi bir biçimde ortaya konulabilir.⁶²⁴ Whistleblowing eyleminde en önemli hususlardan biri etik olmayan bazı uygulamaların açığa çıkarılması olayının iyi niyetli bir biçimde (açığa çıkaran bireyin menfaat gözetmemesi) yapılmasıdır. Ancak bu eylemde örgütün imajı da söz konusu olduğundan, örgütsel imajın zarar görmemesi amacıyla öncelikle içsel whistleblowing’in uygulanması buradan bir sonuç alınmadığı takdirde dışsal whistleblowing’in uygulanması çok dikkat edilmesi gereken bir konudur.⁶²⁵

Organizasyonlarda yöneticilerin whistleblower’lara ihtiyaç duymaması için güvenilir ve açık bir örgüt kültürü meydana getirerek yanlış bir eylem yapılmasını engellemesi gerekmektedir. Bu şekilde çalışanlara açıklanmış amaçlarla gerçekleşen eylemler arasında bir fark olmadığı gösterilecektir.⁶²⁶ Çalışanlar kendilerine ifade edilen söylem ve eylemin aynı olduğunu gördüklerinde örgüte karşı olan güvenleri artacaktır.

Whistleblowing hemen hemen her örgütte karşılaşılabilecek bir olgudur. Kamu veya özel sektör ayrımı olmaksızın her türlü örgütte whistleblowing eylemiyle karşılaşılabılır. Daha önce de ifade edildiği gibi whistleblowing, yasa-dışı ya da etik değerler içinde olmayan bazı davranışların açığa çıkarılması amacıyla yapılır ki bu ikinci kavram içerisinde üç unsur oldukça önemlidir.⁶²⁷ Bu unsurlara aşağıda yer verilmiştir.

- Örgüt içindeki eylem ve davranışlar yasalara aykırıdır.

⁶²¹ Derya Ergun Özler (ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012, s. 195.

⁶²² Aktan, a.g.e., s. 12.

⁶²³ Aydın, a.g.e. s. 27.

⁶²⁴ Aktan, a.g.e, s. 1-3.

⁶²⁵ Özler, a.g.e., s.195.

⁶²⁶ Curtis C. Verschoor, “To Blow The Whistle or not is a Tough Question”, *Strategic Finance*, 87(4), 2005, 21-22, s. 22.

⁶²⁷ Aktan, a.g.e, s. 1-2.

- Bu eylemler ve davranışlar aynı zamanda ahlaka (genel ahlaka, meslek ahlakına, iş ahlakına vs.) uygun değil veya en azından olayı açığa çıkaran kişinin sahip olduğu algı gayri ahlakidir.
- Bu eylem ve davranışlar meşruiyet (illegitimate) sorgulamasına tabiidir. Diğer bir ifadeyle, örgüt içerisinde yaşanan eylem veya davranışlar meşru kabul edilemeyecek özelliktedir.

Yukarıda anlatılan yanlış eylem ifadesini daha açık bir hale getirmek için “yanlış uygulamalar/eylemler” (wrongdoing/misconduct/malpractice) ifadesini de açıklamakta fayda bulunmaktadır. Örgüt içerisinde etik ve yasalara uygun olmayan davranışların ve eylemlerin tamamı “yanlış uygulama” olarak kabul edilmektedir.⁶²⁸ Organizasyonlarda karşılaşılabilecek bazı yanlış uygulamalara aşağıdaki davranışlar örnek olarak verilebilir.

- İnsan sağlığını bozacak şekilde gıda maddesi üretmek ve bunu pazarlamak,
- İnsan haklarını ihlal etmek,
- Kaçak işçi çalıştırmak,
- Mali ve sosyal hak sağlamadan insan çalıştırmak,
- Vergi kaçırmak,
- Şiddet, dayak ve taciz,
- Ortak/hissedarların (shareholders) haklarını ihlal etmek,
- Paydaşların (stakeholders) haklarının ihlal etmek,
- Örgüt içinde çalışanlara kötü muamele etmek (psikolojik şiddet, bullying vs.).

Whistleblowing'in daha iyi anlaşılıp kavranabilmesi için aşağıda verilen 5 N, 1 K analizinin incelenmesi bu kavram hakkında daha fazla fikir vermektedir.⁶²⁹

⁶²⁸ Aktan, a.g.e, s. 2.

⁶²⁹ Aktan, a.g.e, s. 3.

Tablo-7 Whistleblowing 5K 1N Analizi⁶³⁰

Ne?	Whistleblowing/Haber uçurma, bir örgütte etik olmayan ve yasa dışı eylem ve davranışların örgüt içerisinde ya da örgüt dışında başka kişi veya kurumlara zarar vermemesi amacıyla bilgi sahibi kişilerce problemleri zme yetki ve gücüne sahip iç ve dış makamlara bildirilmesidir.
Neden?	<u>Kişisel nedenler:</u> Bireyin erdem ve etik değerlere yüksek bağlılığı ve ödüllendirme beklentisi. <u>rgtsel nedenler:</u> Kuruma yüksek düzeyde bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışı, gcl kurum kültürü vb. <u>Durumsal nedenler:</u> Yalnızca belirli koŐul ve durumlarda meydana gelen eylem ve davranışlar bu grupta değerlendirilebilir. Bunlardan bazıları çekememezlik, bireylerarası çatışmalar ve kıŐkanlılık gibi nedenlerden kaynaklanır.
Nasıl?	<u>Aleni haber uçurma:</u> Etik olmayan veya yasa dışı davranışların sözlü veya yazılı biçimde iletilmesi. <u>Zımnı haber uçurma:</u> Etik olmayan veya yasa dışı davranışların kimliğin gizlenerek iletilmesi. Haber uçurma eylemini gerçekleştiren adını gizleyerek olayı ortaya çıkarabilir. Haber uçurma eylemini gerçekleştiren kişi yönetim kademesine adını bildirir ancak yönetim bu ismi kendisinde gizli tutar. Araçlar: Telefon, faks, mektup, e-posta vs.
Nereye?	<u>İçsel haber uçurma:</u> Etik değerlere uymayan ve yasa dışı eylem ve davranışlar st yönetim kademesine sözlü veya yazılı biçimde rapor edilebilir. <u>Dışsal haber uçurma:</u> Etik değerlere ve yasalara aykırı eylem ve davranışlar örgüt dışında sorunu ortaya çıkarabilecek ya da üzecek kişi veya kurumlara (polis, yargı makamları, medya vb.) bildirilebilir.
Ne Zaman?	Örgüt kültürünün ve örgütsel vatandaşlık bilincinin olduğu organizasyonlarda whistleblower (haber uğurucu)'ın açığa çıkarma, ifŐa veya harekete geğmeleri için belirli bir zaman kısıtlaması yoktur. Olay vuku bulduğunda haber uçurucular harekete geğmektedirler. Gcl rgtsel vatandaşlık ve kurum kültürünün olmadığı örgütler durumsal sebeplerin varlık durumuna göre ifŐa ve açığa çıkarma eylemi gerçekleşmektedir.
Kim?	Organizasyonlarda etik olmayan ve yasa dışı eylem ve davranışı açığa ıkaranlara haber uğurucu denilmektedir. Bu kişiler denetim ve kontrol yetkisine doğrudan sahip olmayan "gönüllü denetçiler" biçiminde adlandırılabilir. Whistleblowerlar üç gruba ayrılmakta; bunlar örgütün bilgi sahibi olan eski çalışanları, bilgi sahibi mevcut çalışanlar ve örgüt dışında olan ancak örgüt içindeki bazı bilgilere sahip olan paydaŐlar.

⁶³⁰ Aktan, a.g.e, s. 3-5.

2.5.1. Whistleblower

Yukarıdaki analizde de belirttiği gibi haber uçurucular üç grup altında incelenmektedir.⁶³¹ Bunlar yolsuzluk, tehlike, suiistimal ve skandal durumlarında alarm zilini çalan kişilerdir. Whistleblower yanlış uygulamanın düzeltilmesinde ve şikâyetin soruşturulması için ilgili makam ya da yetkiliye belli bir rol ile ilişkili biçimde algılanan yanlış uygulamaların ifşası için hür iradesiyle ön ayak olmaktadır ve kamu yararı algısıyla genellikle veya tamamen motive olan duyarlı vatandaşdır.⁶³²

Whistleblowing genellikle whistleblower açısından işten çıkarılma, iş yerinde sosyal izolasyon ve intikam tehdidi gibi olumsuz bazı sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla beraber raporda yer alan ahlak dışı durum belirgin ve sistematik ise bu intikam (kısasa kısas) kesin ve ağır olmaktadır.⁶³³

Organizasyon içinde bir güven ortamının olması, yöneticilerin etik olmayan uygulamalara karşı net bir tavır sergilemesi ve etik davranışları desteklemesi örgüt çalışanları için önemlidir. Yöneticilerin bu yaklaşımına rağmen çalışanların yasalara aykırı durumlarla karşılaşması halinde bunu yetkililere bildirmesi için yapılması gereken düzenlemeler kapsamında whistleblower'ların mobbing, dışlanma, tecrit gibi olumsuzluklarla karşılaşmaması için gerekli tedbirlerin tamamının alınması gerekmektedir.⁶³⁴

2.5.2. Whistleblowingin Önemi

Whistleblowing; yanlış olduğunu düşündüğü bir işe son verebileceğine inanan bir kişinin bu durumu yetkili makam ya da kişiye bildirme olayıdır. Ancak bunun yapılmasına dair açık ve belirgin bir davranış biçimi ya da yöntem yoktur.⁶³⁵

Bu nedenle organizasyondaki yanlış uygulamaları örgüt içindeki ya da dışındaki ilgililere iletme biçiminde ifade edilen whistleblowing kavramı günümüzde işletmeler açısından son derece önem taşımaktadır. İş ahlakı yakın bir zamanda organizasyonların rekabet gücünü ortaya koyan önemli faktörlerden birisi haline gelecektir. İş ahlakı ve sosyal

⁶³¹ Aydın, a.g.e, s. 27,

⁶³² Nalan Demiral, "Bir Hastanede Islığı Çalmak", 2008, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* (7 (26), 128-137, s. 130.

⁶³³ Randy K. Chiu, "Ethical Judgement And Whistleblowing Intention: Examining The Moderating Role Of Locus Of Control", *Journal Of Business Ethics*, 43 (1/2), pp., 65-74, p. 65-66.

⁶³⁴ Özler, a.g.e, s. 196.

⁶³⁵ Heungsik Park vd., "Cultural Orientation And Attitudes Toward Different Forms Of Whistleblowing : A Comparison Of South Korea, Turkey, And The U.K", *Journal Of Business Ethics*, 82, 929-939, p. 929-930.

sorumlulukla beraber whistleblowing kavramının da çok önemli olacağı değerlendirilmektedir. Organizasyonların yasalara ve etik değerlere bağlı kalması ve yanlış uygulamalar içinde olmamaları hem örgütsel imajları hem de başarılı olmaları bakımından çok önemlidir. Burada üzerinde durulması gereken temel husus organizasyonlar içinde meydana gelen bir takım yasa dışı veya etik olmayan uygulamaların yönetim tarafından bilinmemesi ve whistleblower aracılığıyla öğrenildiğinde ise örtbas edilmeye çalışılmasıdır. Örtbas etmek veya yokmuş gibi davranmak yerine bu tarz davranışlara karşı net bir tavır takınılması ve çalışanlara bunun açık bir biçimde anlatılması gerekmektedir. Yanlış uygulamalara görmezden gelmek veya göz yummak ileride telafisin mümkün olmadığı daha olumsuz durumlara sebep olabilir. Buna engel olma sorumlulukta doğal olarak üst yönetim kademesine düşmektedir. Günümüzde neredeyse organizasyonların tamamında etik dışı ve yasalara aykırı davranışlarla karşılaşıldığı düşünüldüğü zaman whistleblowing kavramının ileride çok daha önemli hale geleceği ve bireylerin bu tip konulara karşı daha hassas olmaları gerekliliğinin onların önceliği olacağı değerlendirilmektedir.⁶³⁶

Whistleblowing ahlaki bir davranıştır. Ancak uygulamada çoğu zaman bu davranışa birçok olumsuz anlam yüklenmektedir. Türkçe’de “gammazlama”, “jumalcilik”, “ajanlık”, “ispiyonculuk”, gibi kelimeler bunlara örnek olarak verilebilir. Türkçe literatürde tam karşılığı bulunmayan whistleblowing özellikle son dönemlerde örgütsel davranış konularında dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir. Türkçe literatürde bu konuyla ilgili olarak çok sayıda yayına rastlanmasa da whistleblowing üzerine yapılacak çalışmaların sayısında artış olacağı beklenmektedir.⁶³⁷

2.6. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Yukarıda ayrıntılarıyla anlatıldığı gibi örgütsel muhalefet literatüründe esas itibariyle muhalefet davranışını tetikleyen olaylar, örgütsel muhalefet ile ilişkili bireysel, örgütsel ve ilişki parametreler ile örgütsel muhalefetin organizasyona ve çalışanlarına yönelik sebep olduğu sonuçlar üzerine yoğunlaşmıştır.⁶³⁸ Bunların yanında whistleblowing konusu da son dönemlerde oldukça ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir.

Çalışanların katkıları eğer bir örgütün beklentileriyle uyumsuzluk gösteriyorsa ya çalışanlar katkılarının örgütün beklentilerine uyumlu seviyeye getirecek veya örgüt beklentilerinde bir takım düzenlemelere yönelecektir. Bunlardan olması mümkün

⁶³⁶ Özler, a.g.e., s. 209.

⁶³⁷ Özler, a.g.e., s. 196.

⁶³⁸ Özdemir, a.g.e., s. 25.

görünmüyorsa bu birliktelik veya mevcut ilişki sona erecektir. Bu ifadeler çalışanların örgütten aldığı karşılıkların beklentilerine uygun olmadığı durumlarda da geçerli olmaktadır.⁶³⁹

Organizasyon şemasında üst kademe yönetimde bulunanlar ellerinde bulunan güce dayanarak kendilerine muhalif fikir ve eylem içinde olan çalışanlar üzerinde bir baskı kurma eğilimine girebilmektedirler. Örgütsel muhalefet üzerine yapılan ilk dönem araştırmalar muhalif davranış gösteren çalışanlarına yöneticilerin nasıl bir tepki verdiği üzerinde yoğunlaşmıştır.⁶⁴⁰ Buna benzer durumlar tarih boyunca da sık karşılaşılan hususlar arasında yer almıştır.

Tarihin her devrinde muhalif örgüt veya kişiler iktidara sahip olanlarca bir şekilde kontrol ve kimi zaman baskı altında tutulmuştur. Bu görüşü destekleyen birçok örnek verilebilir. Bilhassa söz konusu siyasi muhalefet olduğunda baskının hatta şiddetin önemli seviyelere ulaştığı bile ifade edilebilir. Siyasal muhalefetin hoş karşılanması veya baskı altında tutulması sürecinde belirleyici faktörün ülkede bulunan yönetsel kültür olduğu söylenebilir.⁶⁴¹

Örgütsel muhalefete karşı organizasyonda meydana gelecek tepkiler çalışanlara geleceğe dair fikir vermektedir. Çalışanlar muhalefet davranışı gösterdiklerinde nasıl bir tepki ile karşılaşacaklarını önceden kestirebilmektedir. Bu durum çalışanların olası muhalif davranışları üzerinde bazen pekiştirici bazen de düşüşe sebep olan bir etki yapmaktadır. Buradan örgütsel muhalefetin çalışanlar üzerinde biri teşvik diğeri bastırıcı olmak üzere iki yönlü bir etki gösterdiğini söylemek mümkündür. Örgütlerde muhalefete bakış açısının örgütsel muhalefet davranışlarının gösterilmesinde veya bastırılmasında çok önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bu da örgütsel muhalefet ile iletişim ikliminin örgüt içinde açık bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.⁶⁴²

Örgütsel muhalefetin olumlu veya olumsuz birçok sonucundan bahsetmek mümkündür. Bu manada örgütsel muhalefetin çalışanlar ile gösterilen muhalefetin hedefi olan yöneticiler ve organizasyonun kendisi üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçlar doğuracağı bir gerçektir.⁶⁴³

⁶³⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 18.

⁶⁴⁰ Özdemir, a.g.e., s. 75.

⁶⁴¹ Özdemir, a.g.e., s. 74.

⁶⁴² T.G. Hegstrom, "Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric, *Journal of Applied Communication Research*, 1990, 18, 141-152, aktaran: Özdemir, a.g.e, s. 76.

⁶⁴³ Özdemir, a.g.e., s. 76.

Sonuç olarak Örgütsel muhalefet çalışma ortamının gereği olarak farklı sorumluluk anlayışı, bakış açısı, kültür, eğitim gibi özelliklere sahip çalışanların belli bir koordinasyon halinde çalışma zorunluluğunun engellenemez sonucudur. Örgütsel muhalefetin en uygun seviyede olmasının örgüt performansını yükselten bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanları yaratıcı konulara yönlendirmek, motivasyonu arttırmak, yenilikçiliği geliştirmek gibi pozitif etkilerine karşın aşırı muhalefet çalışanların hem bedensel hem de ruhsal sağlığını olumsuz etkilemekte ve örgütü amaçlarından uzaklaştırmaktadır. Örgütsel Muhalefetin faydaları ve mahzurlarını ortaya koyarak örgüte en iyi verimi sağlayacak yöntemi seçmesine katkıda bulunmak amacıyla örgütsel muhalefete ilişkin bilgiler ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

2.7. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Gerek karar verme süreçlerinde gerekse de uygulamalardaki aksaklıkların çözümü noktasında örgütsel iletişimin önemli bir kavramı olan örgütsel muhalefetin, çalışanların çözüm süreçlerine katılımının en temel göstergelerinden biri olduğu söylenebilir. Örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasinin yakın ilişki içinde olduğu ve konunun önemi daha önce vurgulanmıştı. Örgütsel muhalefete ilişkin literatür incelendiğinde bu kavrama ilişkin birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bunların içinde örgütsel muhalefet davranışına doğrudan odaklanan çalışmalar (Dağlı (2015), Ağalday (2014), Özgan ve Arslan, (2014) olduğu gibi bazı değişkenlerle ilişkilendirilen örgütsel muhalefete dönük yapılan araştırmalar da bulunmaktadır. Bakan vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel muhalefet ve mesleki özyeterlilik ilişkisi, Biçkes, (2017) tarafından örgütsel muhalefet ve bireylerarası saldırganlık, Croucher vd. (2017), Kassing (2000) ve Zeng ve Croucher (2017) tarafından örgütsel muhalefet ve iş yerinde konuşma özgürlüğü, Çakır vd. (2017) tarafından örgütsel muhalefet ve algılanan örgütsel destek, Garner (2017) tarafından örgütsel muhalefet ve iletişim kanalları bu araştırmalardan bazılarıdır. Yine Kadı ve Baytekin (2015) tarafından okul kültürü ve mesleki değerler, Kassing (2000) tarafından örgütsel özdeşleşme, Kassing ve Avtgis (1999) tarafından agresif iletişim ve tartışmacılık, Kaya (2016) tarafından kontrol odağı, Kesen ve Papuççu (2016) tarafından işe yabancılaşma ve öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri, Oral Ataç ve Köse (2017) tarafından örgütsel demokrasi, Payne (2014) tarafından güven ve Yıldız (2013) tarafından örgütsel bağlılık ve sinizm, örgütsel muhalefetle ilgili çalışma yapılan diğer değişkenlerdir.⁶⁴⁴ Kassing (1997)'de yapılan çalışmada, örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasinin çok önemli bir parçası olduğu vurgulanmaktadır. Bir çalışanın kaygı veya korku duymadan karşıt fikir, görüş ve önerilerini ifade etmesi demokrasi için ideal bir davranıştır. Bu

⁶⁴⁴ Elif İliman Püsküllüoğlu ve Yahya Altinkurt, "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2018, DOI: 10.16986/HUJE.20180374222, 1-18, s.4-5.

şekilde davranış gösteren bireylerin bulunduğu örgütlerin demokratikleşmesinin daha kolay olacağını söylemek mümkündür. Özdemir (2013) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin muhalif davranışları ile demokratik yönetim arasındaki ilişki üzerinde durulmakta; Ökten ve Cenkcı (2013) ise beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Yapılan araştırmada, düzenli ve sorumlu kişilik özelliği bulunan bireylerin hem sorgulayıcı hem de yapıcı muhalefet davranışı sergilediği, dışadönüklüğün ise açık muhalefeti açıkladığı görülmüştür. Buna ilave olarak araştırmada duygusal dengenin hem gizli muhalefet hem de duygusal dengeyi negatif yönde açıkladığı bulgulanmıştır. Örgütsel muhalefete ait bir diğer araştırmada Sadykova ve Tutar'ın (2014) tarafından 190 beyaz yakalı çalışan ile yapılan ve örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik incelemedir. Yapılan araştırma sonucunda demokratik yönetim ile kişisel değerlere saygı ve açık muhalefet ve demokratik davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki, açık muhalefet ve demokratik tutum arasında da negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen diğer sonuçlara göre dolaylı, gizli ve açık muhalefet ile otorite algısı arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.^{645 646}

⁶⁴⁵ Lale Oral Ataç ve Sevinç Köse, "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma", *Istanbul University Journal of the School of Business*, 2017, Vol/Cilt: 46, No/Sayı:1, May/Mayıs, 117-132, s. 120.

⁶⁴⁶ Sadykova ve Tutar, a.g.e., s. 1.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.5. ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK

Son zamanlarda pozitif psikolojiye olan ilgi gittikçe artmaktadır. Olumsuz davranış ve duygular bir tarafa bırakılmış pozitif yaklaşımları barındıran kavramlar daha çok gündeme gelmeye başlamıştır.⁶⁴⁷ İleride daha da detaylı bir şekilde açıklanacak olan örgütsel erdemlilik de bu kavramlardan biridir. Bu kavram örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün gelişmesi ve iyileşmesi yönünde organizasyonları başarıya götürecektir hem örgüt performansına hem de bireysel performansa⁶⁴⁸ etkisiyle beraber; örgüte değer katacak potansiyeli olan bir örgütsel davranış konusudur.⁶⁴⁹

İş hayatında “psikolojik fonksiyon” iki temel yaklaşıma sahiptir. Birinci yaklaşımla ilgili yapılan araştırmalar düşük motivasyon, olumsuz duygular ve bunlardan kaynaklanan işten ayrılmalar ve stres üzerinde yoğunlaşmaktadır. İkinci yaklaşım ise özellikle pozitif duyguları ihtiva eden iş tatmini, örgütsel bağlılık, özveri ve katılma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu sebeple son dönemlerde pozitif psikolojiyle ilgili yapılan araştırmaların artması olumsuz duyguların yerine olumlu duygular ihtiva eden kavramları ön plana çıkardığından bu araştırmaların yönü ağırlıklı olarak olumlu tarafa dönmüştür.⁶⁵⁰ Günümüzde organizasyonlarda etik bir hava yaratmak için büyük çabalar sarf edilmektedir. Çünkü organizasyonların çoğunda bu kavram ya kaybedilmiş ya da unutulmuş durumdadır. Örgütsel erdemlilik etik ile yakın ilişkili bir kavramdır.⁶⁵¹

Erdemli olmak hem bireysel hem de örgütsel anlamda olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Erdemli birey ve yöneticilerin mensup olduğu örgütler daha performanslı daha karlı daha itibarlı ve güvenilir örgütler haline gelmektedirler.⁶⁵² Organizasyonlarda çalışan davranışları örgütün etkinliği ve verimliliği bakımından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla Örgütsel

⁶⁴⁷ Akihito Shimazu vd., “Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale”, *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 510–523, s. 511.

⁶⁴⁸ Burcu Özge Özasan vd., “Duyusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, 2009, 98-111, s.103.

⁶⁴⁹ Erkmen ve Esen, a.g.e., s.108.

⁶⁵⁰ Klusman vd., “Engagement And Emotional Exhaustion In Teachers: Does The School Context Make A Difference?”, *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 57, 127–151, s. 129.

⁶⁵¹ Mehrdad Hamrahi vd., “Factors Effecting On Promoting Organizational Virtuousness In Iran State Agencies”, *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 2015, Vol.5 (S1) 4772-4779, s. 4772, <http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/553-JLS-S1-560-REZA-FARHAD-078.pdf> (Erişim Tarihi: 20.04.2017)

⁶⁵² Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 119.

davranış bilim alanının temelinde de çalışanların iş ortamında sergileyecekleri davranışları anlamak ve bunların sebeplerini tespit etmek yer almaktadır.⁶⁵³

Rekabet avantajını elde etmek ve bunu sürdürmek isteyen organizasyonların gösterecekleri başarılar, karlılık ve sergiledikleri performansın iyi olmasıyla doğru orantılıdır. Örgütsel erdemlilik davranışlarıyla kâr ve büyüme sağlanabilir mi?” ya da “Erdemli olmak pazarlama ile aynı cümlede kullanılabilir mi?” şeklindeki sorular bu anlamda önem kazanmaktadır.⁶⁵⁴

Antik felsefede politikanın ahlakın ışığında olduğu düşünülürken erdem daha çok ilk anlamının esas alındığı söylenebilir. Çünkü antik felsefede esas olan bireyin kendi doğasını gerçekleştirdiği iyi bir yaşamdır. Politika yalnızca bu yaşamın bir acıdır. Böylece politik hüner, yöneticilerin iyi bir hayatı mümkün kılması üzerindeki ustalığına işaret etmiştir. Dolayısıyla antik felsefe bakış açısına göre ahlaki erdemlerle siyasi erdemlerin birbirlerinden ayrı bir biçimde değerlendirilmesi söz konusu değildir. Bununla beraber çağdaş politik felsefenin mimarı olarak kabul gören Machiavelli, erdem kavramına ait ikinci anlamı ön planda tutmuştur. Politika ve ahlaki birbirinden tamamın ayrı bir biçimde gören Machiavelli, erdemi prenslerin hâkimiyeti ele geçirmek ve korumak amacını sağlayan hünerine bağlı olarak çoğunlukla “ahlak” dışı bir karakter niteliği ile ilişkilendirmektedir.⁶⁵⁵

Virtus ve *arete* sözcükleri anlam ve içerikleri ile birlikte düşünülürken erdem sahibi olmanın bireyin bir taraftan bireyin kendini gerçekleştirme olarak bilinen yetkin bir varlık olma doğrultusunda bir hayatı devam ettirmesini olanaklı hale getirecek kişilik özelliklerine sahip olmaya, diğer taraftan da bu kadar kolay olmayan bir yaşam pratiğini uygulamaya koymak için hünerli olması gerektiğini gösteren bir konu arz ettiği söylenebilir.⁶⁵⁶

Örgütsel davranış disiplinine her geçen gün yeni kavramlar ilave edilmekte ve bunların yerleşmesi, teoriden uygulamaya geçmesi yapılan çalışma ve bu çalışma sonuçlarının farklılık ve benzerliklerinin ortaya konmasına bağlıdır. Yurtdışında yapılan araştırmalarda ve bu araştırmada da ifade edildiği gibi pozitif örgütsel davranış konularından biridir. Örgütsel erdemlilik kavramı hoşgörü, dürüstlük, örgütsel iyilik, gelişim ve ahlaki iyilik gibi nitelikler barındırmaktadır. Bu niteliklerde örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğinden örgütsel

⁶⁵³ W.C. Borman, The Concept of Organizational Citizenship, Current directions in Psychological, 2004,13, pp. 238-241, p. 238.

⁶⁵⁴ Torlak, a.g.e., s. 68.

⁶⁵⁵ Leo Strauss, *What is Political Philosophy*, 1988, Indiana, University of Notre Dame Press, s. 40-42.

⁶⁵⁶ Derya Küçükcalp, Erdem Etiği ve Politika, Uludağ Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXVII, Sayı 1, 2008, ss. 71-83, s. 73.

başarı, örgütsel itibar ve imaj gibi kavramlarla yakın ilişki içindedir ve bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda ülkemizde bu tür kavramlarla ilgili çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bilimsel araştırmaların yapılması örgütsel erdemlilik kavramına ait bir çerçevenin çizilmesi ve ne tür yöntem ve ölçeklerle ölçülebileceğinin yapılacak çalışmalarla desteklenmesiyle ilintilidir. Buradan hareketle yapılan bu çalışmada örgütsel erdemlilik kavramı detaylarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.⁶⁵⁷

3.1.1. Örgütsel Erdemlilik Tanımı (Örgütsel katılım, Organizasyonun Gelişimine Katkıda Bulunma)

İş hayatında çalışanların göstermiş olduğu davranışların yalnızca olumsuz tarafları üzerine odaklanmak ve meydana gelen her sonucun olumsuz yanlarını vurgulamak, çalışma yaşamının bir problem yumağı olarak algılanması ve çalışanlarında bu yumağın içinde kaybolan ve olayları daha da karmaşıklaştıran unsurlar olarak değerlendirilmesine sebep olmuştur. Gündelik yaşamın yalnızca olumsuz taraflarının bulunmadığı gibi iş hayatının da bir işin yapılmasında veya bir görevin yerine getirilmesinden elde edilen neticelerde de mutlaka olumsuz bir şekilde değerlendirilecek durumlar bulunmamaktadır. Bir organizasyonun vazgeçilmez parçası olan çalışanlar; nitelikli, üretken ve değişim yaratma ve bu değişimin bir parçası olma eğilimindedirler. Bunlar üyesi oldukları organizasyonun yürüttüğü faaliyetlere karşı olumlu düşüncelere sahip atak, sorumluluk sahibi ve örgüte bağlı bireylerdir. Çalışanlar kurumlarını anlamlı kılan sadakat sahibi kişilerdir. Örgütlerde olumlu durumların yaratıcısı genellikle çalışanlar olmakta, sağlıklı ve mutlu insanlar olma yolunda mesafe alabilmektedirler. İşte pozitif psikoloji de çalışanların sorunlarından daha çok iyi tarafları üzerinde yoğunlaşmaktadır.⁶⁵⁸

Günümüzün acımasız rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi ve belirsizliği ortadan kaldırabilmesi için uzman ve nitelikli çalışanlara sahip olmak zorunlu hale gelmiştir. Çalışanlar yalnızca kendilerine verilen görevleri bilmekle yetinmemeli, görevlerinin ötesinde de davranışlar göstermelidir. Bir örgütün başarımı çalışanların sergilediği performansa bağlıdır.⁶⁵⁹ Bu nedenle çalışanları olumlu göstergelerle tanımlaması açısından pozitif psikoloji örgütlere önemli faydalar sağlamaktadır.⁶⁶⁰

⁶⁵⁷ Erkmen ve Esen a.g.e., s.110.

⁶⁵⁸ S. Cartwright ve N. Holmes, "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16, 2006, s. 201

⁶⁵⁹ Sara Abedikooski ve Hassanreza Zeinabadi, "Organizational Virtuousness in Schools: A Review of Factor Structure of a Tool in Secondary Schools, Journal of Administrative Management", *Education and Training (JAMET)*, Volume (12), Special Issue (2), 2016, 60-69, p. 60.

⁶⁶⁰ T. Brandt, J. F. S. Gomes, ve D. Boyanova, "Personality and Psychological Capital As Indicators of Future Job Success?", 2011, LTA, 3/11, (2011), pp. 263-289, p. 269.

İngilizce'de "virtuousness" (erdem) kelimesi, Latince "virtus" kavramından gelmektedir. Bu kelime ise erkek anlamı taşıyan "vir" kelimesinden türemiştir. Stoacılar, "virtus"a sahip olmanın, Tanrıça Fortuna'nın yapacağı müdahalelere açık bir yaşamla başedebilmek için gereken erkekçe özelliklere sahip olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle virtus kelimesinde erdem kavramında hüner, maharet anlamlarının öne çıktığı söylenebilir. Eski Grekçe'deki anlamına bakıldığında "erdem" kavramının "arête" kelimesiyle karşılandığı görülmektedir. Bu sözcük amacın veya fonksiyonun tamamlanması, bireyin potansiyelini eksiksiz gerçekleştirme veya kişinin tabiatını ortaya çıkarmasını ifade etmektedir. Virtus gibi arête sözcüğü de erkeğe ait bir özellik olarak görülmüştür. Aristoteles'e göre arête (erdem) ancak vatandaşlık özelliklerine haiz kimseler için mümkün olmaktadır. Bu özellikler kadınları dışlıyordu.⁶⁶¹

Örgütsel erdemlilik örgüt içerisinde etkinlik duygusunu, dayanışmayı, direnci arttırmakta varsa sıkıntılarının ve travmalarının olumsuz etkilerinden korumaktadır.⁶⁶² 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 metotlarından hangisinin kullanılabileceğinin ya da hangi orijinal ölçeklerin yapılacak uygulamalara uyarlanabileceğini belirlemek gerekmektedir. Bu durum da ölçek geliştirmeyle ilgili çalışmaların yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.⁶⁶³

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 söylenebilir. 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.^{664 665}

⁶⁶¹ Ross Poole, *Ahlak ve Modernlik*, Çev. Mehmet Küçük, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1993 s. 87.

⁶⁶² Kim Cameron vd., Exploring The Relationship Between Organizational Virtuousness And Performance, *American Behavioral Scientist*, 2004, Vol 47, No 6, 1-24, s. 7.

⁶⁶³ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 108.

⁶⁶⁴ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 109.

⁶⁶⁵ Akbolat vd. a.g.e., s. 73.

Organ'a göre iyi bir örgüt üyesi sadece organizasyondaki rutin iş hayatına sorgusuz bir biçimde uyum sağlayan kişi olmamalıdır. Çalışanlar örgütle ilgili konuların bütünü ile ilgili fikir geliştirmek için çalışmalı ve geliştirdiği bu fikirleri de ifade etmekten kaçınmamalıdır. Organizasyonda düzenlenen toplantılarda yer almalı ve yapılan tartışmalara aktif olarak katılma isteğinde olmalıdır. Yine örgütsel gelişmelere ayak uydurmaya çaba göstermeli meydana gelen değişimleri yakından takip ederek diğerlerinin de bunları kabul etmesinde etkin rol oynamalıdır. Bunların dışında organizasyondaki pano, posta vb. duyuru materyallerinden istifade etmek, örgütsel konularla ilgili bilgi sahibi olarak bunu diğer çalışanlarla paylaşmak gibi eylemler örgütsel erdem kavramı içinde yer alabilecek davranışlardır.⁶⁶⁶

Erdem kavramından daha da öte örgütsel erdemlilik ile ilgili araştırmaların yapıldığı ve hatta örgütsel erdemliliğin bireysel ve örgütsel çıktılarla da arasında ilişki bulunduğu görülmektedir. Örgütsel erdemlilik ve diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için araştırmalar yapmak bu konuyu ölçebilecek geçerli ve güvenilir ölçeklerin bulunmasıyla mümkün olmaktadır. Örgütsel erdemlilik kavramı bu ve bundan sonraki çalışmalarda oluşturulacak modellerde bağımsız, ara, şartlı ve bağımlı değişken olarak rol üstlenebilir. Çünkü literatürde de ifade edildiği gibi hem bireysel hem de örgütsel seviyede erdemli olmak olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Erdemli yöneticiler ve çalışanlardan oluşan örgütler bunu nitelikleri taşımayanlara göre uzun vadede daha başarılı olabilmekte daha yüksek performans sergilemekte, daha itibarlı, güvenilir ve yüksek karlı örgütler olmaktadır. Bu nedenle pozitif örgütsel davranış içinde bulunan diğer kavramlar gibi örgütsel erdemliliğin de ülkemizde çalışma konusu yapılması önerilmektedir. Bu nedenle örgütsel ölçeğini test edecek ve bu araştırmanın da sonuçlarıyla kıyaslanacak başka araştırmalardan elde edilecek bulgulara da ihtiyaç duyulmaktadır.⁶⁶⁷

Çalışanların; yaptıkları işten tatmin olmaları, örgüt içinde sağlıklı iletişim kurmaları, işyerinde adalet ve güven ortamının varlığına inanmaları, örgüte ya da işe bağlılık hisleri ve örgütsel kimlik algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına yol açan konuların ya da değişkenlerin mevcut olduğu örgütlerde yüksek seviyede koordinasyon sağlanabilmektedir. Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimlilik artmaktadır. Ayrıca işgören verimliliği yükselmekte ve örgüt

⁶⁶⁶ Janset Özen İşbaşı, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya, 2000, s. 30, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁶⁶⁷ Erkmen ve Esen, a.g.e.,s .119.

çevresindeki değişikliklere daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Böylece örgütün performans ve etkinliğinin artabileceği koşullar oluşabilmektedir.⁶⁶⁸

3.1.2. Örgütsel Erdemlilik Boyutları

Erdem kavramı, toplumsal ahlaki insan faaliyetleri yoluyla iyileştiren doğal ahlaki değerlere değinmek olarak ifade edilebilir. Erdem kavramı temelde felsefi çerçevede tartışılrsa da örgütsel araştırmalarda kuramsal ve yapısal olarak da kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar örgütsel erdemliliğin önemli etkileri nedeniyle, erdemle ilgili araştırmaların örgütsel araştırmalar programları içinde yer almasını istemiştir. Bu sırada bazı araştırmacılar ise örgütsel erdemliliği pratik olarak gözden geçirmiş ve bunu ölçmek için bir ölçek tasarlamışlardır.⁶⁶⁹

Cameron vd. (2004), bireysel erdemi değerlendirmek için çeşitli psikolojik araçların var olduğunu ileri sürmüşlerdir.⁶⁷⁰ Bu araçları beş farklı faktörden oluşan bir ölçekle ifade eden araştırmacılar bunları iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutları olarak ortaya koymuşlardır.⁶⁷¹ Bu faktörler Tablo-8'de gösterilmiştir.

⁶⁶⁸ Dilek, Hakan, "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005, s. 39, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) .

⁶⁶⁹ Abedikooshki ve Zeinabadi, a.g.e., s. 60-61.

⁶⁷⁰ L. A. Barclay, "The Practice of Virtuousness in Organizations: Meaningful Work and Persons with Disabilities", 2010, *Meeting of the Academy of Management*, Montreal, s. 332.

⁶⁷¹ Cameron vd., a.g.e., s. 14.

Tablo-8 Örgütsel Erdemlilik Boyutları⁶⁷²

Örgütsel Erdemlilik Boyutları	Açıklamalar
İyimserlik Boyutu	İyimserlik boyutu çalışanların zorluklarla karşılaşmalarına rağmen iyi şeyler yapabileceklerine ve başarılı olabileceklerine dair inançlarını ifade eder.
Güven Boyutu	Güven Boyutu organizasyona ve çalışanlarına karşı gösterilen saygı, itimat ve inceliği ifade eder.
Merhamet Boyutu	Çalışanların birbirleriyle ilgili olması ve merhametli bir biçimde davranmasını ifade eder.
Dürüstlük Boyutu	Dürüstlük boyutu onur ve doğruluğu ifade eder.
Bağışlayıcılık Boyutu	Bağışlayıcılık boyutu hataların bir fırsat olarak değerlendirilebileceğini ve bunların affedilebileceğini ifade eder.

Yukarıdaki tabloda ifade edilen boyutlar çerçevesinde örgütsel erdemliliğin iyimserlik, güven, merhamet, dürüstlük ve bağışlayıcılığın yüksek düzeyde olduğu örgütlerdeki olumlu sapma durumu olduğu ifade edilmektedir. Tablo-9'da erdemlilik kavramı olumlu sapma olarak ifade edilmiştir.

Tablo-9 Erdemlilikte Olumlu Sapma⁶⁷³

Olay	Olumsuz sapma	Normal	Olumlu Sapma
Fizyoloji	Hastalık	Sağlık	Esenlik
Etkililik	Etkili olmayan	Etkili	Üstünlük
İlişkiler	Zararlı	Yararlı	Onur verici
Etik	Etik olmayan	Etik olan	Erdemlilik

Organizasyonlarda normal, anormal ve normalüstü davranışlar sergilenmektedir. Bu davranışlar olumsuzdan olumluya doğru bir seyir izlemektedir. Dürüst ve etik olmayan, zararlı

⁶⁷² Rego vd. "How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship", 2011, *Journal of Business Research*, 64, 5, 524-532, s. 524.

⁶⁷³ D. Bright vd., "The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations" *Journal of Business Ethics*, 2006, 64, 249-269, s. 250.

davranışlar olumsuz sapmalar olarak; normal ve kabul edilebilir davranışlarla etik davranışlar ise erdemli davranışlar olarak kabul edilmektedir.⁶⁷⁴ Örgüt üyeleri tarafından sergilenen bu davranışların örnekleri de onur verme, üstün olma ve esenlik gibi özelliklerle açıklanmaktadır.⁶⁷⁵

3.1.3. İş Davranışları ve Görev Başarımı

Örgüt üyelerinin kendilerine verilen rol kapsamında yerine getirdikleri davranışlara görev başarımı denmektedir. Bu kapsamda çalışanlar örgütün karlılığına ve verimliliğine katkı sunarlar. Rol ötesi davranışlar ise çalışanların yapması gereken roller kapsamında belirtilmeyen iş davranışlarına denilmektedir. Rol ötesi davranışların örgüte bir takım etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler dikkate alınarak iki başlık altında ifade edilebilir. Bunlar etkinlik ve verimliliği arttıran rol ötesi davranışlar olan örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan davranışlar olan üretkenlik karşıtı davranışlardır.⁶⁷⁶ Aşağıda bu davranışların detaylarına değinilecektir.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Daha önce de ifade edildiği gibi çalışanların görev tanımı kapsamında olmayan ve görev başarımına katkı yapmayan ancak örgütün sosyal ve manevi ortamının kalitesini arttıran örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlara örgütsel vatandaşlık davranışları denmektedir.⁶⁷⁷

İş yükü fazla olan veya yeni işe başlamış insanlara yardımda bulunmak, zorunlu olmayan toplantılara katılmak, kendisini sürekli geliştirerek güncel halde bulundurmak, örgüt içinde ve dışındaki gelişmelere uzak olmamak ya da küçük sorunları büyütmemek bu tür davranışlara örnek olarak gösterilebilir.⁶⁷⁸

Örgütsel vatandaşlık davranışları üç ayırıcı özelliğe sahiptir. Bunlardan ilkinde örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllü ve resmi görev tanımının dışında kalmaktadır. Burada çalışanların yapmış olduğu iş sözleşmesinde ifade edilen resmi görev tanımlarının tam tersine vatandaşlık davranışları zorunlu değildir. Bu tür davranışlar bir yönetici talimatı sonucu değil tamamen isteğe bağlı olarak gösterilir. İkincisinde ise vatandaşlık davranışları

⁶⁷⁴ Bright vd. a.g.e. s. 250.

⁶⁷⁵ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 110.

⁶⁷⁶ Colquitt vd., a.g.e., s. 35.

⁶⁷⁷ Organ, a.g.e, s. 95. (1997).

⁶⁷⁸ Borman, a.g.e.,s. 238.

organizasyonun teşvik sistemi içinde değildir. Bu tür davranışlar göstermek yöneticilerin çalışanları daha pozitif değerlendirmelerini sağlayarak terfi ve ücret artışı olasılığını yükseltmekle birlikte görev başarımındaki benzer kazanımlar garanti edilmemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları resmi olarak tanımlanan görevlerin bir parçası olmadığından bu tür davranışların ödüllendirilmesi garanti edilmemekle beraber yapılmaları da zorunlu tutulmamaktadır. Üçüncü ve son olarak organizasyon genelinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktadır.⁶⁷⁹

Örgütsel vatandaşlık davranışları tanımına uyan pek çok davranış biçimi vardır. Bunların bir kısmı çalışanların faydasına doğrultusunda yapılırken bir kısmı da belirli bir kişi ya da kişilerden çok organizasyonların yararı dikkate alınarak yapılmaktadır. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışları kime fayda sağladığı dikkate alınarak iki grupta incelenebilir.⁶⁸⁰

İlk grupta bireyleri hedef alan örgütsel vatandaşlık davranışları vardır. Bunlara bireyler arası vatandaşlık davranışları da denilmektedir. İkinci grupta ise organizasyonu hedef alan davranışlar vardır. Bunlara da kurumsal vatandaşlık davranışları denebilir.⁶⁸¹

Organ (1988, 1997), yaptığı değerlendirmede ÖVD'nı diğerkâmlık/yardımlaşma/özgecilik (altruism), nezaket (courtesy), vicdanlılık/bilinçlilik (conscientiousness), centilmenlik/sportmenlik (sportsmanship) ve sivil erdem (civic virtuousness) olmak üzere beş boyutta ele alarak incelemiştir.⁶⁸² Aşağıda sırasıyla bireyler arası vatandaşlık davranışlarına ardından da kurumsal vatandaşlık davranışlarına ve bunların detaylarına değinilecektir.

3.2.1. Bireylerarası Vatandaşlık Davranışları

Bireylerarası vatandaşlık davranışları çalışma arkadaşlarıyla diğer iş arkadaşlarının faydası için yapılan ve bireyin görev tanımının ötesinde başka çalışanlara destek olması, yardım etmesi ve katkıda bulunması gibi davranışlardan oluşmaktadır.⁶⁸³ Bunlar özgecilik ve nezaket başlıkları altında aşağıda verilmiştir.

⁶⁷⁹ D. W. Organ, "*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books", Lexington, 1988, s. 4.

⁶⁸⁰ J. Williams ve S.E. "Anderson, Job Satisfaction On And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In Role Behaviors", *Journal of Management*, 1991, 17(3), 601-617, p. 601-602.

⁶⁸¹ Kirel ve Ağılgöz, a.g.e., s. 195-196.

⁶⁸² Sebahattin Yıldız, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 14 • Sayı: 2 • Nisan 2014, ss. 199-210, s. 201.

⁶⁸³ Colquitt vd., a.g.e., s. 42.

3.2.1.1 Özgecilik

Bilim adamları yaptıkları çalışmalarda bireyler arası bazı vatandaşlık davranışları tanımlamışlardır. Özgecilik bunlardan ilki olup birçok araştırmaya göre en çok örgütsel vatandaşlık davranışlarının başında gelmektedir.⁶⁸⁴ “Bir çalışanın başka bir çalışana bire bir doğrudan ve bilerek yardım etmeyi amaçlayan davranışlarda bulunması” özgecilik olarak ifade edilmiştir. Diğer bir deyişle başka birisine iş ile ilgili bir konuda kendi isteğiyle yardım etme eylemine özgecilik denmektedir.⁶⁸⁵

Yeni işe başlamış birisine ilgili aletleri kullanmasını öğretmek, işi birikmiş veya iş yükü ağır olan çalışanlara yardım etmek, hastalık gibi nedenlerden dolayı işe geç kalan arkadaşlarının işlerini yapmak, işe yeni başlayanlara istekli bir şekilde oryantasyon konusunda yardım etmek özgeciliğe örnek davranışlar olarak verilebilir.⁶⁸⁶

3.2.1.2 Nezaket

Bireyler arası vatandaşlık davranışlarından bir diğeri olan nezaket iş arkadaşlarını kendilerini ilgilendiren ve iş yükleri üzerinde etkisi olabilecek gelişmeler hakkında haberdar etmek ve kişiler arası problemlere sebep olabilecek davranışların önüne geçecek davranışlar göstermesi anlamına gelmektedir. İş programlarındaki değişiklikleri bunlardan etkilenebilecek kimselere zamanında haber vermek, bir işe başlamadan önce sonuçlarından etkilenebilecekleri bunu danışmak, işle ilgili araç ve gereçleri özenli bir biçimde kullanmakla iş alanını düzenli ve temiz tutmak nezaket davranışına örnek olarak verilebilir. Nezaket kapsamındaki bu davranışların gösterilmesindeki amaç iş arkadaşlarının işlerini güçleştirebilecek yaklaşımlardan korunmak ve onların iş yüklerindeki olası değişimlere karşı önceden hazır hale gelmelerini sağlamaktır.⁶⁸⁷

3.2.2. Kurumsal Vatandaşlık Davranışları

⁶⁸⁴ P.M. Podsakoff, vd., “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research”, *Journal of Management*, 2000, 26 (3), 513-563, s. 516.

⁶⁸⁵ C. A. Smith vd., “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents, *Journal Of Applied Psychology*, 1983, 68, 653-663, s. 657.

⁶⁸⁶ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, 3(1): 48-75, s. 55.

⁶⁸⁷ D.W. Organ, P. M. Podsakoff, and S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior : Its Nature, Antecedents, and consequences*, Sage, Thousand Oaks, 2006, s. 24.

İkinci grupta yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel hedefi organizasyonun kendisindedir. Bu davranışları gösteren bireyler örgütsel bağlılık göstererek organizasyonu başkalarına karşı koruyarak ya da ona destek olacak davranışlar göstererek örgüte yarar sağlamayı hedeflemektedirler.⁶⁸⁸

3.2.2.1. Vicdanlılık

Çalışma ortamında hiç kimse fark etmese bile örnek bir çalışan gibi davranmak anlamına gelen “Vicdanlılık” zamana riayet etmek, dakik olmak, verilen görev zamanında yerine getirmek, çalışma saatlerini iyi değerlendirerek zaman israfını önlemek gibi davranışlarla örneklendirilebilir.

Kaynak israfını önlemek, devamlılık veya dakiklik himen hemen bütün çalışanlardan beklense de birçok çalışan bu davranışları asgari seviyede göstermekte ya da yalnızca izlendiğini fark ettiğinde yerine getirmektedir. Vicdanlı çalışanlar bu konularda beklentilerin ötesinde bir hassasiyet göstermektedirler.⁶⁸⁹ Vicdanlılık; çalışanların örgütsel kuralları, uygulamaları ve yönetmelikleri içselleştirdiklerinde oluşmaktadır.⁶⁹⁰

3.2.2.2. Centilmenlik

Centilmenlik, bütün zorluklara rağmen olumlu tutum ve davranışlar göstermek lüzumsuz yere yakınmamak ve örgütsel fayda için bireysel çıkarlardan feragat etmeyi kapsamaktadır.⁶⁹¹ Diğer bir ifadeyle bir örgütün parçası olarak çalışmanın sonucunda yaşanan rahatsızlık ve sıkıntılara karşı hoşgörülü olmaktır. Centilmenlik sahibi çalışanlar pireyi deve yapmaktan kaçınmakta, lüzumsuz yere sızlanmamakta, bütün zorluklara karşın pozitif tavır ve davranışlar göstermekte, iş hayatında yaşanabilecek problemlere karşı sabırlı olmaktadır.⁶⁹²

3.2.2.3. Sivil Erdem

⁶⁸⁸ Colquitt vd., a.g.e, s. 42.

⁶⁸⁹ D. W Organ, “The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior”, *Research in Organizational Behavior*, 1995, 12, s. 43-72, s. 47.

⁶⁹⁰ Podsakoff vd., a.g.e., s. 517.

⁶⁹¹ Podsakoff vd., a.g.e., s 517.

⁶⁹² Organ vd., a.g.e., s. 22. (2006)

Sivil erdem kavramı organizasyonun politik süreçlerine yapıcı bir biçimde katılım sağlama anlamına gelmektedir.⁶⁹³ Sivil erdeme örnek olarak “sesini duyurma” eylemi verilebilir. Sesini duyurma ise söz hakkı alma, değişime dönük yapıcı öneriler sunmak olarak nitelendirilebilir.⁶⁹⁴

Sivil erdem organizasyonun politik yaşamına sorumlu ve aktif bir şekilde katılma davranışının sergilenmesini gerektirir. Örgütsel gelişime destek olma davranışı olarak da nitelendirilebilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusu olmaktadır.⁶⁹⁵ Bir organizasyona bağlı çalışanlar verilen yanlış kararlar ve kurallara karşı seyirci kalmak ya da serzenişte bulunmaktan çok yapıcı bir takım davranışlar göstererek olumsuzlukları düzeltmeye veya değiştirmeye çalışırlar. Sivil erdem kavramını daha da somut hale getirmek için başka örnekler de verilebilir. Örgütsel bir takım duyuruları takip etmek, iş arkadaşlarıyla problemlere ilişkin çözümler üretmek, toplantılara katılma zorunluluğu olmamasına rağmen katılım sağlamak, örgütü etkileyen gelişmelerle ilgili bilgi sahibi olmak bu konuda verilebilecek diğer örneklerdendir. Özetle söylemek gerekirse sivil erdem örgütsel faaliyetlere ortalamanın üzerinde katılmayı ifade etmektedir.⁶⁹⁶ Örgütsel vatandaşlığın bu konusu esas konumuz olan örgütsel erdemlilikle birçok yönden örtüşmektedir.

Yukarıda ifade edilen hususları toparlamak gerekirse örgütsel vatandaşlık davranışlarının, konusu ne olursa olsun her tür iş için çok önemli olduğu söylenebilir. Görev başarımından farklı bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışları bir işten diğerine değişiklik göstermemektedir. İş arkadaşlarına yardım etmek örgütsel kaynakları doğru ve tutumlu bir biçimde kullanmak ve örgüte ait gelişmeleri takip etmek gibi davranışlar görevin gerekleri ne olursa olsun her örgüt üyesinin yerine getirebileceği ve bunun neticesinde örgüte fayda sağlayacak tarzda eylemlerdir.⁶⁹⁷

⁶⁹³ Organ vd., a.g.e., s. 24, (2006)

⁶⁹⁴ J. A. Lepine ve L. Van Dyne, Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83(6), 853-868, s.109.

⁶⁹⁵ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3., 48-75, s. 56-57.

⁶⁹⁶ Organ, a.g.e., s. 96.

⁶⁹⁷ Borman, a.g.e, s. 238.

3.3. Pozitif Örgütsel Davranış ve Örgütsel Erdemlilik

Son dönemlerde pozitif psikoloji biliminden hareketle örgütlerde olumsuz davranışların bir tarafa bırakılarak bunun yerine olumlu örgütsel davranış akımı benimsendiği ifade edilmiştir.⁶⁹⁸ PÖD erdemlilik, olumlu önyargı ve pozitif sapma davranışları olarak üç farklı kategori kullanarak pozitif uygulamayı tanımlamaya çalışır.⁶⁹⁹

Cameron (2004)'a göre PÖD erdemliliği, bireylerin ve örgütlerin, en iyi olduklarında olmaya çalıştıkları derecedir biçiminde ifade etmektedir. Ayrıca örgütsel erdemliliğin, bireylerin birbirlerine saygılı bir biçimde yaklaştıkları, sağlıklı ve mutlu olmayı teşvik edici ve gelişmeyi hedef alarak onların direnç kazanmasını sağlayan bir önemli bir kavram olduğu belirtilmektedir.⁷⁰⁰

Bir organizasyonun erdem sahibi olması, onun sadece içeride ve dışarıdaki yükümlülüklerini yerine getirmesinin yeterli olmayacağını farkındalığını oluşturmakta, iyiye ve en yüksek birey potansiyeline ulaşmak için motive olmayı bunun için gereken gayreti sarf etmesini gerektirir.⁷⁰¹

PÖD, "örgütsel erdemliliğin "bir organizasyonda erdemliliğin yaygınlaştırılması ve devam ettirilmesini sağlayan bireysel eylemleri, kolektif faaliyetleri, kültürel nitelikleri veya süreçleri içerdiğini" öne sürmektedir.⁷⁰² Yukarıda yapılan bu açıklamalardan sonra aşağıda örgütsel erdemliliğin sonuçları ifade edilecektir.

3.4. Örgütsel Erdemlilik Sonuçları

Toplum içinde özellikle örgütlerde yaşanan bir takım skandal ve yolsuzlukların olması araştırmacıların erdemli örgütler hakkında çalışmalar yapmalarına neden olmuştur.⁷⁰³ Örgütsel erdemlilik hem bireyler hem de örgütler için çok önemlidir. Örgüt içinde erdemliliğin yayılmasını ve devamını sağlayan faktör bireylerin olumlu davranışlarıdır. Bu şekilde örgütsel erdemlilik örgütün kültürel niteliklerine, toplu faaliyetlerine ve süreçlere değinmektedir. Ayrıca

⁶⁹⁸ Rana Özen Kutanis ve Emre Oruç, "Pozitif Örgütsel Davranış Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2014, 2(2), 145-159, s. 145.

⁶⁹⁹ Cameron vd., "Effects Of Positive Practices On Organizational Effectiveness", 2011, *Journal Of Applied Behavioral Science*, 47, 266-308, s. 268-269.

⁷⁰⁰ David B. Smith, How Do Leaders Influence Organizational Virtuous Organizational Cultures?, Doctor Of Philosophy in Value-Driven Leadership, Benedict University, 2014, s. 28.

⁷⁰¹ K. Cameron ve A. Caza, "Organizational and Leadership Virtuousness And The Role Of Forgiveness", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, 9 (1), 33-48, p. 34.

⁷⁰² Cameron vd., a.g.e, s. 768.

⁷⁰³ Armenio Rego vd., "Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", 2010, *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235, s. 215.

örgütsel erdemlilik karmaşık olaylarla baş etmeye ve başarılar elde etmeye önemli katkılar sunmaktadır. Örgütsel performansın artması, yenilikçilik ve kalite, müşterinin geri gelmesi gibi bazı nesnel göstergelerle örgütsel erdemlilikle yakın ilişki içindedir.⁷⁰⁴

Bir organizasyonun kar amacı gütsün ya da gütmemesin erdemli olmak durumundadır. Çünkü bireyi ilgilendiren ve toplumdaki itibarıyla sosyal açıdan kabulünü sağlayan örgütsel erdemlilik bireylerin oluşturduğu her örgüt ve Kar amaçlı ya da amaçsız her türlü organizasyonun erdemli olması gerekmektedir. Çünkü insanı ilgilendiren ve toplum içinde itibarını ve sosyal açıdan kabulünü sağlayan erdemlilik her türde örgüt ve topluluğun imaj, itibar ve geleceği bakımından son derece önemlidir.⁷⁰⁵

Çalışanların örgütsel davranışlar sergiledikleri organizasyonlarda koordinasyon, çatışma yönetimi ve iletişim için daha az kaynak sarf edilmektedir. Bunlar için sarf edilecek kaynaklar örgütün belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için kullanılmaktadır. Bu tür erdemli davranışların görüldüğü organizasyonlarda daha insancıl, destekleyici ve müşfik bir örgüt ortamı oluşmaktadır. Oluşan bu ortam çalışanların birbirlerine ve örgütlerine olan bağlılığını daha da kuvvetlendirerek işten ayrılma oranını azaltmaktadır. Yine bu ortam çalışanların kuruma ve birbirlerine olan bağlılığını güçlendirerek çalışan devrini azaltır. Ayrıca bu davranışların yaygın olduğu örgütler nitelikli iş gücü için cazip hale gelmektedir. Bu şekilde iyi çalışanlar örgüte kazandırılmakta dolayısıyla istihdama da katkı sunmaktadır. Bu örgütler beklenmedik durumlara karşılaştıklarında daha esnek yapılarının olduğu görülmektedir. Örneğin çevresel krizler yaşandığında bunların istikrarlı bir performans sergiledikleri görülmektedir. Örgütsel erdemlilik davranışlarının görüldüğü organizasyonlarda çalışan verimliliğinin, örgütsel karlılığın ve müşteri memnuniyetinin arttığı buna karşılık maliyetlerin de azaldığı konu ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.⁷⁰⁶

Organizasyonlarda örgütsel erdemliliğin kalitesi çalışanlar arasında erdemliliğin sağlanması ve bunun desteklenmesi sayesinde olmaktadır. Bu da örgüt içinde örgütsel erdemlilik üstünlük ve çalışan davranışlarının cesaretlendirilmesiyle mümkün olmaktadır.⁷⁰⁷

Erdem seviyesi yüksek olan örgütler rakiplerine oranla daha fazla başarı göstermektedirler. Bu örgütler daha fazla kar sağlamakta daha yaratıcı ve yenilikçi

⁷⁰⁴ S. I. Donaldson, I. Ko., Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A review of the Emerging Literature and Evidence Base, 2010, *The Journal of Positive Psychology*, 5, 3, 11-191, aktaran: Erkmen ve Esen, a.g.e.,s., 110.

⁷⁰⁵ Ömer Torlak, "Pazarlama ve Erdemlilik: Yanlış Algılar için Bir Açılım", 2008, *İş Ahlakı Dergisi*, 1, 1, 67-79

⁷⁰⁶ Podsakoff vd., a.g.e, s. 125.

⁷⁰⁷ Cameron vd., a.g.e., s. 3. (2004)

olmaktadırlar. Müşterilerinin bağlılıklarını daha da arttırmakta ve güçlüklerle daha iyi baş edebilmektedirler.⁷⁰⁸ Erdemlilik, organizasyonlar açısından yalnızca hata yapmaktan korunmaya yardımcı olmaz. Aynı zamanda bireysel ve toplumsal yararların sürdürülmesi imkânını arttırmaktadır.⁷⁰⁹

Elbette organizasyonlar ve çalışanlar kadar yöneticilerin de erdem sahibi olması beklenmektedir. Çünkü yöneticinin erdemli olduğu bir örgütte çalışanların performansı yüksek olmaktadır. Örgütsel erdemlilik sadece görev tanımında belirtilen rollerin yerine getirilmesini sağlamaz. Bunun yanında yeni fikirler, projeler de geliştirilmesini sağlar. Çalışanların öz yeteneklerini kullanmalarına imkân tanırken onlara da kişisel özgürlük verir.⁷¹⁰

Organizasyona birçok bakımdan yararı olan örgütsel erdemlilik davranışının meydana gelmesini sağlayan faktörleri tespit etmek için birçok çalışma yapılmıştır. Bazı araştırmalarda örgütsel niteliklerin çalışanların örgütsel erdemlilik davranışları üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Organizasyondaki çalışanlar için zor ama gerçekçi amaçlar belirleyen, içe dönük motivasyonu yüksek görevler veren ve adil davranan liderlerin destekleyici, transformasyonel ve diğerlerine örnek teşkil eden faaliyetlere sahip olan örgüt çalışanlarının örgütsel erdemlilik davranışını daha yüksek seviyede sergiledikleri görülmüştür.⁷¹¹

3.5. Örgütsel Erdemlilikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel erdemlilikle ilgili yapılan çalışmalar yurtdışında uzun zaman önce başlamış olsa da ülkemiz için bu kavramla ilgili yapılan çalışmalar henüz yeterli sayıda değildir. Cameron vd. (2004) örgütsel erdemlilik davranışlarını ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirmişlerdir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada bu ölçeğe ait beş boyut belirlemişler; boyutları iyimserlik, merhamet, güven, dürüstlük ve bağışlayıcılık olarak adlandırmışlardır.⁷¹² Cameron vd. (2004b) bir başka çalışmasında, performans ile örgütsel erdemlilik arasında güçlü ve olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmiş, örgütsel erdemliliğe ait iki temel özellikle bu durumu ifade etmeye çalışmışlardır. Bunlardan birincisi güçlendirici etkiler olarak bilinen ve olumlu sonuçları çoğaltmayı teşvik eden “amplifying effect” ve tamponlayıcı olarak ifade edilen, olumsuz birtakım saldırılara karşı korunmayı sağlayan “buffering effect”tir.” Burada

⁷⁰⁸ A. Caza vd., “Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness”, 2004, *Journal of Business Ethics*, 52, 169-178, s. 174-175.

⁷⁰⁹ Bright vd., a.g.e, s. 253-254.

⁷¹⁰ A. Bertland, “Virtuousness Ethics in Business and The Capabilities Approach”, *Journal of Business Ethics*, 2009, 84: 25-32, aktaran : Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 110.

⁷¹¹ P. Podsakoff, “Individual and Organizational Leven Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis”, *Journal Of Applied Psychology*, 2009, 94, 122-141, s. 531-533.

⁷¹² Cameron vd. a.g.e., s. 13.

⁷¹³ Rego vd., a.g.e., s. 524.

örgütsel erdemliliğin olumlu sosyal davranışlar, sosyal sermaye, olumlu duygular ile ilişkisi sebebiyle güçlendirici etkiye sahip olduğunu söyleyebilir. Bireyler erdemli davranışların etkisine maruz kaldıklarından kendilerinde birtakım olumlu duygular ortaya çıktığı bunlarında erdemli davranışların kopyalanmasıyla örgüt performansına katkı sağladığı yapılan çalışmalarda dile getirilmiştir. Öte yandan, dayanıklılık, etkinlik duygusu ve dayanışma üzerinde olumlu etkisinin bulunması örgütlerde stres ve travmaların sebep olduğu olumsuzlukları tamponlamaktadır. Yapılan çalışma içlerinde sağlık hizmetlerinin de bulunduğu 16 farklı sanayi alanında 804 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında örgütsel erdemlilikle, örgüt performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. İlaveten, yenilik, karlılık, müşteri devamlılığı ve iş gücü devir hızı üzerinde olumlu etkileri saptanmıştır.^{714 715} Örgütsel erdemlilikle ilgili bir diğer çalışma da Rego vd. (2010) tarafından yapılmıştır. Araştırmada örgütsel erdemlilik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişki de duygusal iyi oluşun aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütsel erdemlilik davranışlarının ÖVD üzerinde 15 duygusal iyi oluş yoluyla etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Aracılık etkisinin de centilmenlik, özgecilik ve ölçek toplamında gerçekleştiği görülmüş, sivil erdem, sorumluluk ve nezaket alt boyutlarında herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı ifade edilmiştir.^{716 717} Literatürde 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.⁷¹⁸ 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 gruplandırmış, 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 yönünde teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Yapılan bir diğer çalışmada 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

⁷¹⁴ Feride Eşkin Bacaksız, Örgütsel Erdemliliğin Hemşirelerin Örgütle Özdeşleşme Düzeylerine Ve Performanslarına Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü, İstanbul Üniversitesi, *Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul, 2016, s. 14-15 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁷¹⁵ Cameron (b), a.g.e., s. 174.

⁷¹⁶ Rego vd. a.g.e., s. 215-220.

⁷¹⁷ Eşkin Bacaksız, a.g.e., 14-15.

⁷¹⁸ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 107.

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.⁷¹⁹ Örgütsel erdemlilikle ilgili çalışmalardan biri de 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 yanı sıra çalışanlardaki algıyı da etkilemeleri, çalışanlarında bu örgütlerinden destek gördüklerini hissetmeleri sonucuna ulaşılmıştır.⁷²⁰

⁷¹⁹ Eşkin Bacaksız, a.g.e., s. 14.15.

⁷²⁰ Eşkin Bacaksız, a.g.e., s. Xii.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ile verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde diğer örgütlerde olduğu gibi turizm sektöründe de liderler belirlenen amaçlara erişmek için yönetim fonksiyonlarını harekete geçiren örgütlerin vazgeçilmezleridir. Çalışanlarla liderleri arasındaki iletişim sistemi onların organizasyon içindeki davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Liderler ile takipçileri arasındaki güçlü iletişim algısı liderlerin, çalışanların ve örgüt performansının artmasına olumlu katkılar sağlamaktadır.⁷²¹ Turizm sektöründe yaşanan yoğun insan ilişkileri sadece müşteriler ve çalışanlar arasında değil örgütsel yapıda yöneticiler ve çalışanlar arasında da bir iletişim olgusuna sebep olmaktadır. İletişim kavramı her ne kadar bütün sektörler bakımından çok önem taşısa da hizmet yoğun sektörlerde daha belirleyici bir özelliğe sahiptir. İletişimin bu özelliği iletişim sürecinin odak noktasında bulunan insan kavramı da önemli bir kaynak olarak dikkatleri üzerine çekmektedir. Turizm sektörünün önemli alt sistemlerinden olan otel işletmelerinde insan odaklı örgüt yapısı ve çalışma ortamı düşünüldüğünde bireylerarası iletişim sürecinin önemi daha da açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İletişimde önemli ve farklı olan boyutlardan biri ise bireylerin kullandıkları iletişim tarzıdır. Çalışanlarla liderleri arasında gerçekleşen iletişim ve onların iletişime ilişkin algıları, işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin sergilediği liderlik davranışına göre iletişim tarzları farklılaşabilmektedir. Liderin sergilediği her farklı iletişim tarzı çalışanlar üzerinde farklı etkiler yaratmakta, çalışanların verimliliği ve performansı üzerinde o ölçüde etkili olmaktadır.⁷²²

Esas itibarıyla bir iletişim faaliyeti olan diğer bir konu da örgütsel muhalefet kavramıdır. Örgüt çalışanlarının çalışma alanlarındaki uygulamalardan doğan memnuniyetsizliklerini, olumlu görüş, öneri, fikir ya da karşıt görüşlerini dile getirmeleri yine performans, verimlilik ve örgütsel devamlılık açısından önem taşımakta ve dikkate değer sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Örgütlerde üst yönetim kademeleri ani değişen piyasa şartlarına hızlı cevap verebilmek, problemleri çözebilmek ve doğru kararlar alabilmek için çalışanlarından alacağı

⁷²¹ C.A. Schriesheim, Schriesheim, S.L. Castro, X.T. Zhou, F.J. Yammarino, "The Folly Of Theorizing "A" But Testing "B": A Selective Level-Of-Analysis Review Of The Field And A Detailed Leader-Member-Exchange Illustration", *Leadership Quarterly*, 2001, 12(4), 515-551.s. 515.

⁷²² Erkuş ve Günlü, a.g.e., s. 7-14.

bilgilere ihtiyaç duyarlar.⁷²³ Bu bilgiler kimi zaman yeni fikirler olsa da kimi zaman da hoşnutsuzluklar ya da karşıt görüşler olabilmektedir. Ancak yapılan araştırmalar çalışanların özellikle farklı görüşlerini, hoşnutsuzluklarını dile getirme konusunda çok da istekli olmadıklarını ortaya koymuştur. Bu noktada örgütsel muhalefete ilgili bir araştırmanın otel işletmeleri çalışanları üzerinde incelenmesi gereken bir konu olduğu ihtiyacını ortaya çıkarmış ve incelenmeye değer bulunmuştur.⁷²⁴

Örgütsel erdemlilik; daha çok yurtdışında yapılan araştırmalarda ifade edildiği ve bu çalışmanın literatür bölümünde de tartışıldığı gibi hoşgörü, dürüstlük, örgütsel iyilik ve gelişim, ahlaki iyilik gibi faktörlerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesine yol açması ve örgütün başarı, itibar ve imaj gibi önemli özellikleri ile yakın ilişki içinde olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bu kapsamda yurtdışında da bu kavramla ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılacak bu çalışmalar da örgütsel erdemlilik kavramına ait bir çerçeve oluşturulmasına ve bunun hangi metot ve ölçeklerle ölçülebileceğinin araştırmalarla desteklenmesine bağlıdır.⁷²⁵ Bu çalışma örgütsel erdemlilik kavramına ait ülkemizde yapılan çalışmaları zenginleştireceği düşünülmektedir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde lider ile üye arasındaki iletişim algısının örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve bu etkide örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün ampirik bir araştırma ile incelenmesinin örgütsel etkinlik ve verimlilik bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu araştırma ile liderlerin iletişim tarzı çalışanların bakış açısından değerlendirilecektir. Literatürde otel işletmelerinde çalışanların bakış açısından liderlerin iletişim tarzlarının incelendiği bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Ayrıca lider ile çalışanlar arasındaki farklı iletişim algısının çalışanların davranışlarını değiştirip şekillendirebileceği değerlendirilerek önemi ve hakkındaki araştırmaların her geçen gün arttığı örgütsel muhalefet kavramı ifade edilmeye çalışılmıştır. Son olarak lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin aracılık rolü merak edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

⁷²³ Morrison, a.g.e., s. 47.

⁷²⁴ Cenkçi ve Ötken, a.g.e, s.47.

⁷²⁵ Erkmen ve Esen, a.g.e., s. 110.

4.2. Araştırmanın Önemi

Turizm sektöründe iki temel aktör rol oynamaktadır. Bunlar; çalışanlar yani iç müşteriler ve dış müşteriler (müşteriler) olarak sınıflandırılmaktadır. Ürün ve hizmet alışverişi bu iki aktör arasında gerçekleşmektedir. Ancak sunulan hizmetlere bir standart bulunmadığı gibi üretim ve tüketim eş zamanlı gerçekleştiğinden sunulan hizmetin algılanmasında kişiler, zaman ve mekân bakımından farklılıklar görülebilmektedir. Dolayısıyla hem hizmet alışverişi esnasındaki eş zamanlılık ve eş mekânlılık hem de yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiler bilhassa bireysel düzeydeki iletişimin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bununla beraber günümüzün yoğun küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ancak yüksek performans sergilemelerine bağlıdır. Maalesef birçok işletmenin bu zorlu rekabet ortamında hayata tutunamadığı ve faaliyetine son verdiği de bilinmektedir.

Bilimsel olarak yapılan bazı araştırmalar işletmelerin yetersiz performans sergileme nedenlerinden birini de kapalı ve yetersiz iletişim olduğuna dikkati çekmişlerdir. Bu nedenle turizm sektörünün alt boyutlarından olan otel işletmelerinde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim problemlerinin, gerek iş performansına gerekse de örgütsel performansa önemli derecede etki edeceği ortadadır.⁷²⁶ Çalışanların iş performansı ve örgüt performansının turizm sektörü açısından çok önemli konular olarak ele alındığı bilinmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar içinde olan Stevens ve Hisle (1996) çalışmalarında 40 otel yöneticisi ile görüşmeler yapmış ve çalışanlar ile yöneticileri arasındaki iletişim problemlerini tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmalar sonucunda yöneticilerle çalışanların yaşadıkları iletişim problemleri arasında geribildirim eksikliği ve kültürlerarası problemler gözlemlenirken; çalışanlarla yöneticiler arasında yönetim kademelerini aşmakta güçlük çekmek, üst kademe yöneticilere erişememek, turizm sektöründe yeterli donanıma sahip olmayan işletme sahibi veya yöneticilerle karşı karşıya kalmak gibi problemler ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar bu problemleri aşabilmek için etkin bir iletişimin gerekliliğinin altını çizmektedirler. Yönetici-lider iletişim tarzlarının çalışanlarda oluşturduğu algı verimliliği ve performansı büyük ölçüde etkilemekte ve önem taşımaktadır.⁷²⁷

Bir konu ile ilgili olarak yeni bir çalışma ihtiyacı doğmasının nedeni genellikle, daha önce yapılan araştırmalardan tatmin olunmaması, araştırmaya ait konunun veya problemin daha iyi açıklanması ihtiyacı, diğer araştırmaların kendi aralarında çelişkiler içermesi ve

⁷²⁶ Gürhan Uysal, Rol Farkılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, 4:(1): 137-148, s. 146.

⁷²⁷ Erkuş ve Günlü, a.g.e., s.13.

bunların oluşturduğu yetersizlik algısından ileri gelmektedir.⁷²⁸ Bu çalışmada da belirlenen amaca uygun olarak hipotezler oluşturulmuş ve çalışma bu çerçevede gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle çalışanların liderlerinin iletişim tarzlarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi söz konusu olmuştur. Literatürde liderlerin sergiledikleri iletişim tarzlarının çalışanların algılamalarına yönelik çalışmaların sayısının yetersiz olduğu ve bu durumu net bir şekilde ortaya koyamadıkları düşünülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesinin literatürde liderlik tarzlarına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, liderlerin sergiledikleri liderlik davranışını hangi iletişim tarzını kullanarak ortaya çıkardıklarına ilişkin yeterli araştırmanın olmamasıdır.

Turizm sektörü ağırlıklı olarak hizmet odaklı faaliyetler gösteren bir alandır. Bunun en önemli alt boyutlarından biri olan otel işletmelerinde bulunan lider/yönetici pozisyonundaki kişiler ve hiyerarşik yapıda bunların emir-komutaları altındaki çalışanların kişilik yapıları, davranışları, eğitim durumları ve beklentilerinde farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumda her iki tarafın meseleleri algılayış biçimlerinde doğal olarak bir fark oluşturmaktadır. Çalışanların liderlerinin iletişim tarzlarına göre davranışlarının değiştiği düşünüldüğünde üzerinde araştırma yapılması gereken bir konu olarak ön plana çıkmaktadır.

Turizm sektörünün kendine has yapısı nedeniyle diğer sektörlerle göre problem sahasının biraz daha geniş olduğu ifade edilebilir. Müşterilerin kişilik yapılarının farklılık gösterdiği düşünüldüğünde buna bağlı olarak yaşanacak problemlerin kestirilememesi nedeniyle çalışanların yoğun stres altında kaldığı açıktır. Bunun yanında 24 saat çalışma esası, resmi tatillerde hizmetin devam etmesi, uzun çalışma süreleri ve sektörün mevsimlik özellik taşıması belli başlı problemler arasındadır. Bu yoğun tempo altında çalışanlar bu uygulamalarla ilgili hoşnutsuzluklar yaşayabilmekte, karşıt fikir ve görüşler dile getirebilmektedir. Bu noktada çalışanların fikir ve görüşleri örgütsel performansı ve işletmenin hayatta kalması bakımından önem taşımaktadır. Üst yönetimin çalışanlardan gelen bu bilgilere olumsuz da olsa ihtiyaç duyduğu bir gerçektir. Bu noktada örgütsel muhalefet konusunun çalışmanın içinde olmasına yol açmıştır. Çünkü örgütsel muhalefetin örgütlerin demokratikleşmesinde önemli bir oynadığı açıktır. Örgüt içinde var olan sorunların tespit edilerek çözülmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve organizasyonların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu araştırmanın sonuçları yöneticiler ve insan kaynakları alanında çalışan profesyonellerce örgütsel muhalefet konusunun daha iyi anlaşılmasında fayda sağlayabilecektir. Buna ek olarak, hangi kişilik özelliklerini taşıyan işgörenlerin fikirlerini, görüşlerini üst yönetime ifade etmeye daha yatkın olduğu bilgisi örgütlerce personel

⁷²⁸ E. Öngel, A Research Guide, Riyadh: Institute of Public Administration, 1983, s. 7.

alımlarında kullanılabilir. Günümüzün dinamik ve rekabet ortamında örgütler, çalışanların fikirlerini ifade ettiği açık iletişim ortamına ihtiyaç duymakta ve bu durum da örgütsel muhalefetin önemini giderek arttırmaktadır. Örgütsel muhalefeti doğru yöneten organizasyonlar yaşanan değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilecek ve rakiplerine karşı avantaj kazanabilecektir. Örgütsel muhalefet literatürüne yeni katkılar sağlayacak araştırma bu yönüyle de önem arz etmektedir.

Gün geçtikçe örgütsel davranış disiplinine başka kavramlar eklenmekte; konuyla ilgili yapılan araştırmaların sayısı artmaktadır. Bu kavramların yerleşmesi, teoriden pratiğe geçmesi bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarının farklılık ve benzerliklerinin ortaya konmasıyla ilişkilidir. Pozitif Örgütsel Davranış konularının önemli kavramlarından biri olan örgütsel erdemlilik; daha önce de ifade edildiği gibi hoşgörü, dürüstlük, örgütsel iyilik ve gelişim, ahlaki iyilik gibi özelliklerin örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütün imaj, başarı ve itibar gibi önemli çıktıları ile de ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda üzerinde araştırma yapmak önem arz etmektedir. Ayrıca yapılan literatür taramasında örgütsel erdemlilik kavramının otel çalışanları üzerinde uygulanmış bir akademik çalışmaya rastlanmamış olması bu alan üzerinde çalışma yapılmasını ilgi çekici hale getirmiştir.

Araştırma lider iletişim tarzları, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik olmak üzere üç değişkenli olarak tasarlanmıştır. Yapılan literatür taramasında bu üç değişkenle ilgili farklı alanlarda yapılan çalışmalara kısıtlı olarak rastlanmış olsa da bu değişkenleri bir arada inceleyerek örgütsel erdemlilik davranışının düzenleyici rolünü ortaya çıkaran ve otel işletmeleri üzerinde uygulanmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla lider iletişim tarzlarının temel değişken olarak işlendiği bu çalışmanın sonuçlarının hem otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarına yönelik açılım sağlayabileceği hem de turizm sektörü uygulayıcıları bakımından yönlendirici, bilgilendirici ve araştırma konusu değişkenlerle ilgili problemlerin önlenmesi bakımından ilham verici olabileceği öngörülmektedir.⁷²⁹

4.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde sınırlı sayıda çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Zaman ve maliyet unsuru da dikkate alınarak gerçekleştirilmiş araştırma aşağıdaki varsayımlara dayandırılmıştır.

⁷²⁹ Erkuş ve Günlü, a.g.e, s. 15.

- Araştırmanın tasarlandığı üç değişkeni oluşturan lider iletişim tarzları, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemliliğin ölçümüne ilişkin veri toplama araçlarının çalışmanın amacını geçerli ve güvenilir biçimde ölçtüğü ve bütün ayrıntıları içerdiği varsayılmaktadır.
- Araştırmaya katılan katılımcıların ölçeklerin uygulanması sırasında ölçeklerde bulunan ifadeleri gerçek durumu gösteren, samimi, tarafsız duygularla yanıtladıkları varsayılmıştır.
- Oldukça çeşitli bir işletme yelpazesine sahip olan otel işletmelerinde 4 ve 5 yıldızlı işletmelerin sektördeki diğer işletmelere oranla daha kurumsal ve sistemli bir yapıya sahip olmaları nedeniyle elde edilen verilen amaca uygun ve tatmin edici özellikte olduğu varsayılmıştır.
- Örneklemenin evreni doğru ve tam olarak temsil ettiği varsayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarını aşağıda ifade edilen hususlar teşkil etmektedir. Bu kapsamda;

Araştırmanın evreni turizm sektörüne ilişkin faaliyetlerin hemen hemen bütün bölgelerinde rastlanması ve konaklama hizmetinin olması sebebiyle Türkiye olarak belirlenmiştir. Bu nedenle İstanbul, Antalya, Muğla, İzmir, Sivas, Erzurum ve Şanlıurfa'da bulunan ve ulaşılabilen otel işletmelerine anketler elden teslim edilmiştir. Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sitesinden tespit edilen 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine e-posta kanalıyla ulaşılmış ve ölçeklerin elektronik kopyası iletilmiştir.

4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri turizm sektörünün en yoğun ve güçlü faaliyet alanını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bu işletmelerde yapılması tercih edilmiştir. Bu tercihin belirlenmesinde bu işletmelerin hiyerarşik (dikey) organizasyon yapıları, çağdaş yönetim anlayışları ve yetenek yönetimi uygulamalarıyla entelektüel sermaye değerlerinin yüksek olması etkili olmuştur.

Araştırmada lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Örgütsel muhalefete etki eden diğer örgütsel davranış konuları araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma; Kerlinger tarafından “doğal olaylar arası ilişkiler hakkındaki hipotetik önermelerin sistemli, kontrollü, ampirik ve eleştirel araştırılması” olarak tanımlanmaktadır.⁷³⁰ Araştırmaya ait bir başka tanım da “bir amaca yönelik belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntem dâhilinde yapılan çalışmadır” şeklinde verilebilir.⁷³¹ Araştırmalar; yeni bir şey öğrenmek için somut bir amaç ile yapılması, verilerin sistemli bir biçimde toplanması, toplanan verilerin ne anlama geldiğinin uygun yöntemlerle analiz edilerek yorumlanması gibi özellikler taşımaktadır.⁷³²

Bilimsel araştırma ise belli amaçlarla ve sistemli süreçler yoluyla veri toplama ve toplanan verilerin analizi olarak tanımlanmaktadır.⁷³³ Bilimsel araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma hakkında ise ana kitlenin birden fazla niteliği arasındaki ilişkinin belirlenmesini sağlayan araştırmalar şeklinde bir tanımlama yapılabilir. Betimsel araştırmalarda amaç, anket, gözlem, görüşme yardımıyla ana kitlenin merak edilen özelliklerinin ortaya konulmasıdır.⁷³⁴ Betimleyici araştırmalar, gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan mevcut duruma anlam verilmesine dönük, tanımlayıcı özellikteki araştırmalar ile mevcut durumun nedenlerini açıklayarak temel ilkelere dayandırılıp anlama ve anlamlandırmayı amaçlayan açıklayıcı özellikteki araştırmalar olarak ikiye ayrılmıştır.⁷³⁵

Buradan hareketle bu çalışmanın otel işletmeleri çalışanlarının araştırmanın değişkenleriyle ilgili görüşlerle, onların içinde buldukları sorunlara çözüm bulmak amacıyla öneriler üreten, mevcut durumu açıklayan değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden açıklayıcı biçimde bir araştırma olduğu ifade edilebilir.

Çalışma kapsamında liderlik tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğinin rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatür incelenmesinde bu üç değişkeni aynı çalışmada inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu modelde lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisinin olduğu ve örgütsel erdemliliğin bu etkide düzenleyici bir rolünün olduğu ileri sürülmüştür.

⁷³⁰ Ali Balci, “*Sosyal Bilimlerde Araştırma*”, Pagem Akademi, 2011, Ankara, s.3.

⁷³¹ Rauf Arkan, “*Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama*”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 25.

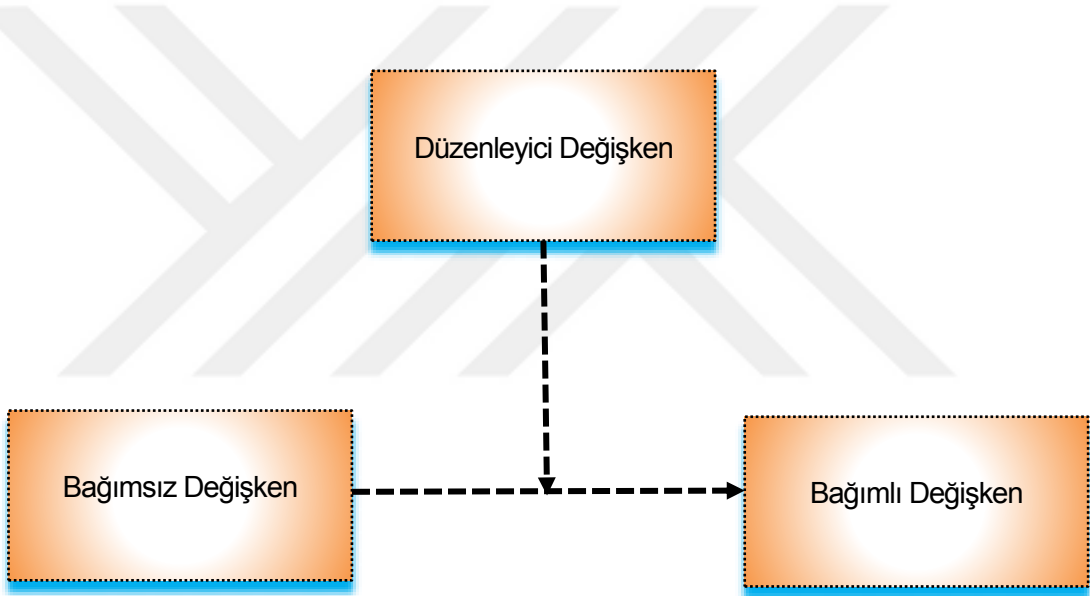
⁷³² Saif Gürbüz ve Faruk Şahin, “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*”, Seçkin, 2014, Ankara,

⁷³³ Balci, a.g.e.,s.14.

⁷³⁴ Halil Seyidoğlu, “*Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı*”, İstanbul, Güzem Yayınları, 2000, s. 25.

⁷³⁵ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, “*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 18-19.

Değişkenler bir araştırmada farklı sayısal değer alabilen özelliklerdir. Değişken, bir kavramın görgül olarak ölçülebilir halidir. Sosyal bilim araştırmalarında bağımlı değişkene etki eden birçok bağımsız değişken bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerin ise bağımlı değişkenlerin üzerindeki etkileri farklı biçim ve tarzlarda olabilmektedir. Bu nedenle, bağımsız değişkenin farklı türleri kullanılmaktadır. Bunlar düzenleyici, (moderatör), aracı (mediator), kontrol, maniple edilmiş (manipulated) ve seçilmiş (selected) değişkenlerdir. Çalışma kapsamında örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün belirmesi amaçlandığından, düzenleyici (moderator) rolü; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen niceliksel ya da niteliksel bir değişkendir biçimde tanımlayabiliriz. Düzenleyici değişken değiştikçe bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler de etkilenmektedir.⁷³⁶ Düzenleyici etki ve düzenleyici değişkene ait şema aşağıdaki gibi gösterilebilir.

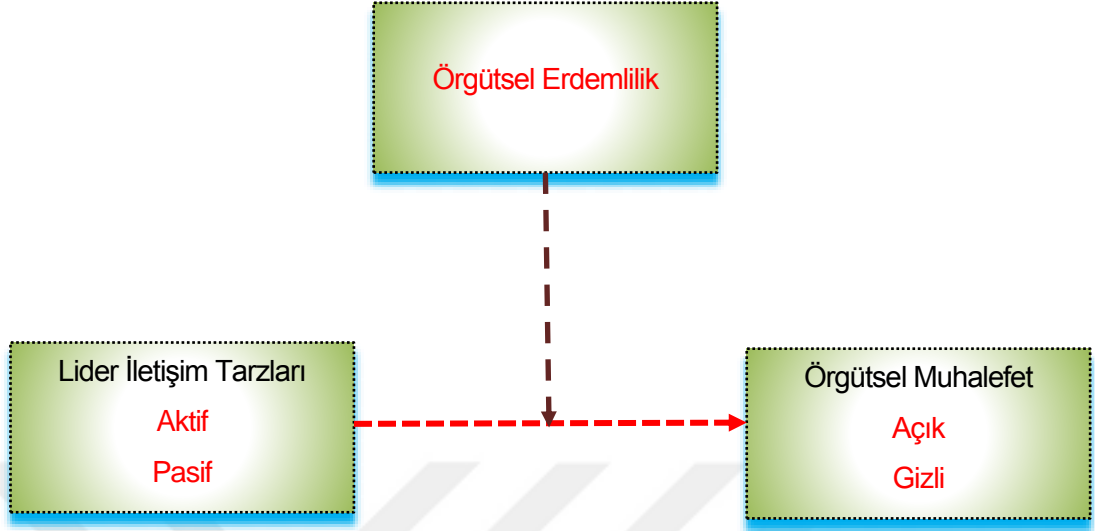


Şekil-11 Düzenleyici Değişken ve Düzenleyici Etki⁷³⁷

Düzenleyici değişken ve düzenleyici etki ile ilgili Şekil-11’de gösterildiği kapsamda lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisi 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 problemini ifade eden model Şekil-12’de gösterilmiştir.

⁷³⁶ Gürbüz ve Şahin, a.g.e., s. 80.

⁷³⁷ Ural ve Kılıç, a.g.e., s.80.



Şekil-12 Araştırmanın Modeli

Şekil-12'de gösterilen çalışmaya ait modelde lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı; bu etkide örgütsel erdemliliğin bir düzenleyici rolünün bulunup bulunmadığı sorgulanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Lider iletişim tarzları algısı hangi düzeydedir?
- Örgütsel muhalefet algısı hangi düzeydedir?
- Örgütsel erdemlilik algısı hangi düzeydedir?
- Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefeti etkileme düzeyi nedir?
- Lider iletişim tarzlarının örgütsel erdemliliği etkileme düzeyi nedir?
- Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rol düzeyi nedir?
- Çalışanların lider iletişim tarzları algısı, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik davranışı bireysel ya da işe ilişkin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler şunlardır:

MODEL 1

- H₁* Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₂ Örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Moderatör Hipotezi

- H₃* Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (**düzenleyici etki**).
H₄ Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₅ Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Moderatör Hipotezi

- H₆* Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (**düzenleyici etki**).

MODEL 2

- H₇* Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Moderatör hipotezi

- H₈* Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (**düzenleyici etki**).
H₉ Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Moderatör hipotezi

- H₁₀* Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (**düzenleyici etki**).

Oluşturulan model kapsamında araştırmanın amacına ulaşmak maksadıyla öncelikle liderlik-iletişim, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik kavramlarıyla ilgili ayrıntılı literatür taraması yapılmıştır. Kuramsal ve kavramsal açılardan detaylı bir biçimde ele alınan bu değişkenlere ait çalışmanın gereklilik durumu ifade edilmiş ve araştırma kısmı tasarlanmıştır. Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerliliği için uzman desteğine başvurulmuş, daha sonra pilot uygulama yapılarak ölçekler geçerlilik ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Geçerlilik ve güvenilirlik işlemleri tamamlanan ölçekler otel işletmelerinde bulunan çalışanların tamamına doldurtulmuştur. Elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği gerçek ya da hipotetik insan, olay ya da objelerin bütününe evren (population-universe) adı verilmektedir.⁷³⁸ Diğer bir ifadeyle evreni oluşturan bu birimler, araştırma kapsamına giren olay olgu ya da varlıklardan oluşmaktadır. Araştırma evrenini belirlemek, verilerin hangi birimlerden elde edileceği ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağını tespit etmek anlamını taşımaktadır.⁷³⁹ Örneklem ise belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümedir. Araştırma evreninden örneklem seçim işlemine ise örnekleme denir. Örneklemin bir özelliği ise seçildiği evreni temsil etme yeterliliğinin bulunmasıdır. Evrenin özelliklerini taşımayan genelleme ve doğru tahmin yapılmasını engellemektedir. Bilimsel bir araştırmada araştırmacının zaman, maliyet, emek ve ahlaki nedenlerden dolayı her şeyi tam olarak gözlemleyebilmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenlerden dolayı araştırmacılar uygun örneklem tekniklerinden istifade ederek ve evreni temsil yeteneği olan örneklemle araştırmalarını yürüterek zaman, maliyet ve emek israfının önüne geçebilmektedirler.⁷⁴⁰

Bilimsel araştırmalarda evreni temsil yeteneğine sahip örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi;⁷⁴¹

- Kullanılacak örnekleme yöntemi,
- Evrenin büyüklüğü,
- Değişkenler açısından evrenin homojen veya heterojen bir özellik göstermesi,
- Değişkenlerin nicel ya da nitel olması bakımından türü,
- Değişkenlere ait grup sayısı, belirlenen parametreler-standart sapma, örneklem hatası ve anlamlılık düzeyi gibi belirleyici faktörlerden etkilenmektedir. Örnekleme büyüklüğü bu faktörler göz önünde bulundurularak hesaplanmalıdır.

Literatürde örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında kullanılan birçok formüle (Keyfitz 1951, Cochran 1962, 1977, Kish 1965, Yamane 2001, NEA 1965, Karasar 1999, Özdamar 2001, Balcı 2001, Sekaran 2003, Sümbüloğlu 2002, Arıkan 1995, Özmen 1999, Baş 2001) rastlamak mümkündür.⁷⁴² Araştırmada örneklem büyüklüğünü hesaplamada Kalaycı (2008)'e ait formül kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren 4

⁷³⁸ Balcı, a.g.e., s. 92.

⁷³⁹ Ural ve Kılıç, a.g.e., s.31.

⁷⁴⁰ Gürbüz ve Şahin, a.g.e.,s. 127-128.

⁷⁴¹ Ural ve Kılıç, a.g.e.,s. 44.

⁷⁴² Ural ve Kılıç, a.g.e., s. 44.

ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Otel çalışanlarının tamamının araştırma kapsamına alınması hedeflenmiştir. Gerek dikey yönlü yönetim yapıları gerekse de kurumsal yapıları 4 ve 5 yıldızlı otellerin araştırmanın evreni olarak belirlenmesinde etkili olmuştur.⁷⁴³ Türkiye'nin dört mevsim turizme açık bir ülke olması sebebiyle her dönemde turizmin çeşidine göre konaklama işletmelerinde yoğunluk yaşanabilmektedir. Buna bağlı olarak yazın deniz turizmi etkinken bazı bölgelerdeki konaklama işletmelerinde yoğunluk yaşanmakta, kışın özellikle kış turizminin yapıldığı yerlerdeki konaklama işletmelerinde yoğunluklar yaşanmaktadır. Mevsimsel özelliklerin sebep olduğu yoğunlukların bulunduğu konaklama işletmelerinin dışında dört mevsim ilgi gören termal turizme yönelik faaliyet gösteren konaklama işletmeleriyle; özellikle büyük şehirlerde bulunan şehir otelleri yine yılın her döneminde yoğun faaliyet içinde olabilmektedir. Diğer bazı işletmelere oranla daha kurumsal yapıya sahip olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki bu yoğun iş temposu çalışanlarla yöneticiler ve müşteriler arasında sürekli bir iletişim ihtiyacı doğurmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişim tarzlarının onların davranışları üzerinde etkili olduğu düşünüldüğünden bazı davranış değişikliklerine sebep olabilmektedir. Liderlerin kullandığı iletişim tarzları karşısında çalışanların örgütsel muhalefet davranışının etkilenip etkilenmediği ve çalışanların örgütsel erdemlilik davranışının bu etkide bir düzenleyici rolünün olup olmadığı konusunda yapılan literatür incelemesinde bir araştırmaya rastlanmaması da araştırma evrenin seçilmesinde etkin olmuştur. Bu kapsamda Türkiye'de bulunan otel işletmelerinde turizm belgeli tesis sayısı, oda ve yatak kapasitelerini belirtmekte fayda bulunmaktadır. Tablo-10'da bu tesislere ilişkin bilgiler verilmektedir.

Tablo-10 Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otel, Oda ve Yatak Sayısı⁷⁴⁴

TÜRLERİNE VE SINIFLARINA GÖRE TURİZM BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİNİN SAYISI (31.12.2017)				
TÜRÜ	SINIFI	TESİS	ODA	YATAK
Otel	5 Yıldızlı	595	192 554	409 064
	4 Yıldızlı	781	110 803	228 901
	Toplam	1 376	303 357	637 965

⁷⁴³ Serdar Çöp, Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015, s. 139 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁷⁴⁴ Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 03.05.2018)

Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri incelendiğinde 31.12.2017 tarihi itibarıyla 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmesi sayısı 595, 4 yıldızlı işletme sayısı ise 781 olarak görülmektedir. Bu işletmelere ait oda kapasiteleri incelendiğinde ise 5 yıldızlı otel işletmelerinde bu sayı 192.554, 4 yıldızlı otel işletmelerinde 110.803 olarak karşımıza çıkmaktadır. Oda sayısına bağlı olarak yatak sayısı ise 5 yıldızlı otellerde 409.064, 4 yıldızlı otellerde 228.901'dir.

Otel işletmelerinde ihtiyaç duyulan çalışan niteliği ve sayısının tespit edilmesinde işletmenin büyüklüğü ve iş kapasitesi, iş kalitesi ve çeşidi ve sahip olduğu teknoloji gibi faktörler göz önünde bulundurulmaktadır.⁷⁴⁵ 1989 yılında Turizm Bakanlığı tarafından yapılan otelcilik ve turizm sektöründe işgücü araştırmasında ve Çetiner (2005)'in yaptığı çalışmada 5 yıldızlı bir otel işletmesinde odabaşına düşen çalışan sayısı 1,1; yatak başına düşen çalışan sayısı ise 0,59 olarak belirlenmiştir. 4 yıldızlı otel işletmeleri için ise bu oran odabaşına düşen çalışan sayısı 0,79 ve yatak başına düşen personel sayısı 0,38 olarak tespit edilmiştir.^{746 747}

Araştırma kapsamında evrenin bütününe ulaşılması amaçlanmaktadır. Ancak sektörün doğasında bulunan yoğunluk, işletme yönetiminin konuya bakış açısı, çalışanlara anket formlarının otel içinde ulaştırılması noktasında yaşanabilecek sıkıntılar nedeniyle otel yönetimine teslim edilen anketlerin tamamının doldurulamaması gibi bir gerçek de söz konusudur. Durum böyle olsa bile araştırmaya katılan asgari sayıda çalışan miktarının bilinmesi gerekir. Türkiye'de 5 yıldızlı otel işletmelerinde 192.554 oda bulunmaktadır. Bu odaların her birinde çalışacak kişi sayısı 1,1 olduğu öngörüldüğünden $192554 \times 1,1 = "211809"$ çalışan olduğu, 4 yıldızlı otel işletmelerinde bulunan oda sayısının 110,803 olduğu bilindiğinden ve her odabaşına çalışacak kişi sayısının 0,79 olması nedeniyle $110803 \times 0,79 = "87,534"$ çalışanın olduğu ifade edilebilir. Yapılan bu işlemlerin ardından araştırma evreninin $211809 + 87,534 = "299343"$ sayısı ile oluştuğu söylenebilir.⁷⁴⁸

Özdamar (2001) yaptığı araştırmada kapsadığı birim (denek) sayısının 10.000'den küçük olan evrenleri sınırlı evren olarak, 10.000'den fazla olan evrenleri ise sınırsız evren olarak nitelemiştir. Araştırma konusu değişkenlerin nitel ya da nicel olması bakımından dikkate alarak örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin bazı formüller vermiştir. Nicel değişkenlere ilişkin örneklem büyüklüğü formülleri, değerlendirmelerin veya

⁷⁴⁵ O. Kemal Ağaoğlu, İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Yayını No: 457, Ankara, 1992, s. 111.

⁷⁴⁶ Çöp, a.g.e., s. 140.

⁷⁴⁷ Ertuğrul Çetiner "*Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*". Ankara: Detay Yayıncılık., Ankara, 1995, s.16.

⁷⁴⁸ Çöp, a.g.e.,s. 140.

karşılaştırmaların, verilere ilişkin ortalamalara göre yapılması durumunda kullanılır.⁷⁴⁹ Örneklem sayısının belirlenmesinde Yamane (2001)'nin geliştirmiş olduğu formül kullanılmıştır. Bu formül kapsamında minimum örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir.⁷⁵⁰ Bu miktar Krejcie ve Morgan (1970) değerlendirmelerin oranlara göre yapılacağı araştırmalarda evren hacminin büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğünün ne kadar alınması gerektiğine ilişkin önerdikleri genel tablodaki değerlere uyum sağlamaktadır.⁷⁵⁴ Yamane (2001) tarafından geliştirilen formül aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

$$n = \frac{N.z^2.p.q}{N.d^2 + z^2.p.q}$$

Burada;

- N: yığındaki birey sayısı,
- n: örneklemden birey sayısı,
- z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri,
- d: duyarlılık (araştırma için kabul edilebilir hata payı),
- p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1), (örnek çapını maksimum yapmak için p=q=0,50 alınabilir) olarak ifade edilmektedir.

Bir araştırmada bulunması gereken en temel niteliklerden birisi de kullanılan ölçüklerin güvenilirliklerinin bulunmasıdır. Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçebilmesi; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak tanımlanır.⁷⁵⁵ Belirlenen güven düzeyi örneklemin belli sapma sınırları içinde evreni temsil etme olasılığıdır. Güven düzeyini 1'e tamamlayan oran yanılma olasılığıdır. Yanılma olasılıkları %1 ve %5'tir. Örneklem belirlenirken yanılma olasılığının karşılığı "z" değeri kullanılır. Bu değerler 0,05 için

⁷⁴⁹ Ural ve Kılıç, a.g.e., s. 44-45.

⁷⁵⁰ Taro Yamane, "**Temel Örnekleme Yöntemleri**", (Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, & E. Gürbüzsel.) Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 116-117.

⁷⁵¹ İrfan Yazıcıoğlu ve Burcu Ayşenur Akbulut, "Yabancı Turistlerin Seyahat Motivasyonlarının Demografik Özellikleri Açısından Analizi: Ankara Örneği", *Journal Of Human Sciences*, 2016, Volume: 13 Issue: 2, 3231-3241, p. 3233.

⁷⁵² Çöp, a.g.e., s. 140.

⁷⁵³ Emrah Köksal Sezgin ve Kurban Ünlüören, "Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi İAD*, 2011, 3/2, 3-16, s. 8. <http://www.isarder.org/tr/2011cilt3no2/a11.pdf> (Erişim Tarihi : 04.05.2018).

⁷⁵⁴ Ural ve Kılıç, a.g.e., s. 46-47.

⁷⁵⁵ Hüner Şencan, "**Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**", Seçkin Yayıncılık, Ankara, **aktaran:** Gürbüz ve Şahin, a.g.e. s. 159.

1,96 ve 0,01 için ise 2,58'dir.⁷⁵⁶ Bu araştırma hata değerini $\pm 0,10$, anlamlılık düzeyini (α) 0.05 ve z değerini 1,96 olarak kabul etmektedir.^{757 758}

Araştırmada veri toplamak maksadıyla oluşturulan ve 384'ün üzerinde olması planlanan anket formları Türkiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görevli çalışanlara ulaştırılmak üzere farklı kanallardan işletmelere yönlendirilmiştir. Etik Kurul Kararı alınan anket formunun basımı tamamlanmış; teknolojik imkânlardan istifade edilerek doldurtulmak amacıyla elektronik ortamda da hazırlanmıştır. Online olarak düzenlenen formlar Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sayfasından bilgilerine ulaşılan 585 adet 5 yıldızlı, 781 adet de 4 yıldızlı, toplamda ise 1376 otel işletmesine elektronik posta yöntemiyle iletilmiştir.

Tablo-11'de bölgelere göre Türkiye'de 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin en yoğun olduğu iller ve otel sayıları Kültür ve Turizm Bakanlığı sitesinden derlenerek sıralanmıştır. Araştırma sürecinde e-posta ile iletilen formların yanısıra evreni temsil edecek örnekleme yönetimi olarak seçilen tabakalı ve basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle Türkiye'de 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu İstanbul, Antalya, Muğla, İzmir, Ankara, Bursa, Erzurum, Sivas ve Şanlıurfa illerindeki otel işletmelerine bizzat ulaşıp anket formları doldurtulmuştur.⁷⁵⁹ Olasılığa dayalı örnekleme teknikleri de evrende yer alan her ögenin örnekleme girme şansı eşittir (raslantısallık) ve örnekleme seçilme durumları birbirinden bağımsız olmaktadır. Olasılıklı örneklemedeki rastlantısallık ve bağımsızlık evren değerinin daha güçlü tahmin edilmesini buna bağlı olarak genellenebilirliğini arttırmaktadır. Olasılığa dayalı örnekleme türleri basit tesadüfi, sistematik tesadüfi, tabakalı ve kümeli örnekleme teknikleridir.⁷⁶⁰ Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evreni oluşturan her birimin örnekleme içerisinde yer alma olasılığı aynıdır.⁷⁶¹

⁷⁵⁶ Niyazi Karasar, "*Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*", 2014, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, s. 113.

⁷⁵⁷ Çöp, a.g.e.,s. 141.

⁷⁵⁸ Ural ve Kılıç, a.g.e.,s. 45.

⁷⁵⁹ Çöp, a.g.e., s. 142.

⁷⁶⁰ Gürbüz ve Şahin, a.g.e.,s. 137.

⁷⁶¹ Karasar, a.g.e.,s.113.

Tablo-11 Bölgelerine Göre 4 ve 5 Yıldızlı Turizm Belgeli Otel İşletmeleri Sayısı (2017)⁷⁶²

BÖLGE	İLLER	4 ve 5 YILDIZLI OTEL SAYISI
Akdeniz	Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Kahramanmaraş, Mersin, Osmaniye	560
Ege	Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, Kütahya, Manisa, Muğla, Uşak, İzmir	255
İstanbul	İstanbul	221
Batı Anadolu	Ankara, Karaman, Konya	84
Doğu Marmara	Bilecik, Bolu, Bursa, Düzce, Eskişehir, Kocaeli, Sakarya, Yalova	72
Güneydoğu Anadolu	Adıyaman, Batman Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa, Şırnak	43
Orta Anadolu	Aksaray, Kayseri, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir, Niğde, Sivas, Yozgat	33
Batı Marmara	Balıkesir, Edirne, Kırklareli, Tekirdağ, Çanakkale	27
Doğu Karadeniz	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon	26
Ortadoğu Anadolu	Bingöl, Bitlis, Elazığ, Hakkâri, Malatya, Muş, Tunceli, Van	22
Batı Karadeniz	Amasya, Bartın, Karabük, Kastamonu, Samsun, Sinop, Tokat, Zonguldak, Çankırı, Çorum	19
Kuzeydoğu Anadolu	Ardahan, Ağrı, Bayburt, Erzincan, Erzurum, Iğdır, Kars	14
TOPLAM	(5 YILDIZLI OTEL SAYISI 595- 4 YILDIZLI OTEL SAYISI 781)	1 376

Tabakalı örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır. Saptanan alt tabakalardan örneklemler basit tesadüfi örnekleme ile seçilebilir. Tabakalı örnekleme başka bir ifade ile kümenin alt gruplara ayrılarak örneklerin bu gruplar içerisinde basit tesadüfi örnekleme ile seçilmesi olarak ifade edilebilir.^{763 764 765} Örnekleme her şehir bir tabaka olarak ele alınmıştır. Her tabakada dengeli bir dağılım sağlanarak, 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 işletmesi çalışanları yüz yüze bağlantı kurularak araştırmaya davet edilmişlerdir. Gerek e-posta gerekse otel çalışanlarıyla birebir kurulan bağlantı ile araştırmaya katılımın fazla olması amaçlanmıştır. Çünkü elde edilecek veriler mevcut bilgi birikimi veya teorilerden yola çıkılarak oluşturulan hipotezlerin

⁷⁶² Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 07.05. 2018).

⁷⁶³ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 105.

⁷⁶⁴ Arıkan, a.g.e., s. 143.

⁷⁶⁵ Çöp, a.g.e., s. 142.

desteklenmesine veya reddedilmesine aracılık etmektedir.⁷⁶⁶ Bu amaçla otel yönetimlerinin çalışanların araştırmaya katılımlarına destek olması belirlenen hedeflerin ortaya konmasında ve amaca ulaşılması konusunda önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde örneklemin evreni temsil etmesi gerekmektedir. Çalışma kapsamına elde edilen katılımcı sayısına bakıldığında örneklem sayısının evreni temsil edecek ölçüde olduğu, oran ve dağılım bakımından da yeterli sayıyı aştığı söylenebilir.

4.7. Veri Toplama Tekniği

Lider İletişim Tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünü belirlemek için anket tekniğinden yararlanılarak veriler elde edilmiştir. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Ankette katılımcıların bireysel ve iş özelliklerinin belirlenmesi amacıyla 10 kapalı uçlu ifade kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin olarak cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumu; iş özelliklerine ilişkin olarak ise görev yapılan departman, işletmedeki pozisyon, işletmenin yıldız sayısı, işletmenin konumu, görev süresi ve sektördeki görev süresi ifadeleri kullanılmıştır.

İletişim Tarzları Ölçeğine İlişkin Bilgiler: Araştırmanın bağımsız değişkeni olan Lider İletişim Tarzları 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 iletişim tarzı algıları belirlenmeye çalışılmış; ölçek maddeleri çalışanların bakış açısına göre uyarlanarak 46 madde analiz kapsamına alınmıştır.^{767 768} Ölçekte (1983) iletişim tarzını belirlemeye yönelik 11 iletişim tarzı boyutu bulunmaktadır. Ayrıca Norton (1978) bu boyutları aktif ve pasif olarak iki gruba ayırmıştır. Aktif iletişim tarzına sahip kişiler konuşan ve mesaj ileten bireyler olarak ifade edilirken, pasif iletişim tarzı bulan kişiler mesaj alıcı ve karşı taraf odaklı olarak ifade edilmektedir. 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 lider iletişim tarzlarını

⁷⁶⁶ Metin Kozak, *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 28.

⁷⁶⁷ Joy Cherfan, Preferred Leadership Communication Styles Across Cultures, *American University of Science and Technology*, Lebanon, University of Arkansas, 2016, p. 27-41.

⁷⁶⁸ Dursun ve Aydın, a.g.e., s. 284-286.

ölçmek için iletişim özellikleri, aktif ve pasif iletişim tarzları olarak iki boyutlu olarak tanımlanmıştır.⁷⁶⁹ İletişim tarzları boyutlarına bakıldığında aktif iletişim tarzlarının daha sert, mesafeli ve soğuk, pasif iletişim tarzlarının ise daha dostane, yakın ve sıcak olduğu görülmektedir. Ölçek 5'li Likert tipinde ve “Kesinlikle Hayır!”, “Hayır”, “Emin Değilim”, “Evet” ve “Kesinlikle Evet” biçiminde tasarlanarak edilerek katılımcıların algı ve düşüncelerini ifade etmeleri istenmiştir.⁷⁷⁰

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 (2011) tarafından yapılmıştır. Araştırmada dikey (açık) ve yatay muhalefet olarak iki boyut bulunmaktadır.⁷⁷¹ Bu çalışmada araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel muhalefet; “açık muhalefet” ve “gizli muhalefet” olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Karşıt görüş fikir ve düşüncelerini açık bir biçimde ifade eden kişiler “açık muhalefet” bu düşüncelerini rahat bir biçimde ifade edemeyen kişilerde “gizli muhalefet tarzına” sahip kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Örgüt çalışanları çoğu zaman muhalif görüşlerini dile getirmekte çekingenlik gösterirler. Bu nedenle amiri veya yöneticisi konumundaki kişilere bu görüşlerini ifade edemezken aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarıyla bu görüşlerini paylaşabilirler. Bu davranış yatay muhalefet davranışı olarak da ifade edilebilir. Gizli muhalefet daha çok çalışanların kendilerini rakip ya da düşman olarak algılandıklarını hissettikleri esnada ortaya çıkmaktadır.⁷⁷² 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 güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan “*Örgütsel Erdemlilik Ölçeği*” yer almaktadır. Ölçek 6'lı Likert tipinde olup 15 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin orijinalinde beş boyut bulunmakla birlikte Türkçe çevirisinde üç boyut olarak düzenlenmiştir. Bu çalışmada farklı bir örneklem grubuna uygulanacağından ve açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile birlikte yeniden gözden geçirileceğinden faktör yapısı

⁷⁶⁹ Erkuş ve Günlü, s. 16.

⁷⁷⁰ Özcan Özgür Dursun, “Çevrimiçi Öğrenme Topluluklarında İletişimci Biçimlerinin Belirlenmesi” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2011, s. 174-175 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

⁷⁷¹ Abidin Dağlı, “Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt:14 Sayı:53, 198-218.

⁷⁷² Kassing, a.g.e, s. 191 (1998).

yeniden ele alınacaktır. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği,” Hiç Katılmıyorum”, “Çok Az Katılıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum”, “Çok katılıyorum”, ve “Tamamen Katılıyorum” biçiminde tasarlanmıştır.

4.8. Verilerin Analizi

Bu çalışmada ölçeklerin güvenirlik 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.

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Maddelerin ait oldukları faktördeki yük değerleri, diğer faktörlerdeki yük değerleri ve birden fazla faktördeki yükler arasındaki fark incelenmiştir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında faktör yük değerlerinin yüksek olmasına (0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte bu oran 0,30'a kadar indirilebilir) ve maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olmasına (her maddenin en yüksek faktör yüküne sahip olduğu faktör dışındaki faktörlerle faktör yük farkının en az 0,10 olmasına) dikkat edilmiştir.⁷⁷³

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 kullanılmıştır. Model uyum indeksleri için beklenen katsayılar Tablo-12’de yer almaktadır. Analizlerde kullanılan uyum indekslerinin her birinin güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle teste tabi tutulan modellerin doğrulanıp doğrulanmadığına yalnız bir uyum indeksine bakılarak değerlendirme yapıp karar verilememektedir.⁷⁷⁴

⁷⁷³ Şener Büyüköztürk, “*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*”, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s. 123-124.

⁷⁷⁴ Gürbüz ve Şahin, a.g.e., s. 337.

Tablo-12 Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir	Referans
X ² /sd	< 5	Tabachnick and Fidell, 2001
RMSEA	≤0,10	Kelloway, 1989; Tabachnick and Fidell, 2001
SRMR	≤0,08	Hu and Bentler, 1999; Brown, 2006
GFI	≥0,85	Cole, 1987, Frias ve Dixon, 2005
NFI	≥0,90	Kelloway, 1989; Schumacker and Lomax, 1996; Sümer, 2000; Tabachnick and Fidell, 2001 Thompson, 2004
NNFI	≥0,90	
CFI	≥0,90	Hu and Bentler, 1999; Sümer, 2000; Thompson, 2004
Standart hata (min-max)	0,05 – 0,45	Bollen, 1989
Faktörler arası korelasyon	0,30 – 0,85	Tabachnick ve Fidell, 2001

Ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı tutarlı bir şekilde ölçebilmesi; ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve aynı evrenden seçilen farklı örnekleme uygulandığında benzer sonuçlar vermesi güvenilirlik olarak tanımlanmaktadır. Güvenirlik çalışması kapsamında madde-toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha testleri uygulanmıştır. Cronbach Alpha testin iç tutarlılığını; madde toplam korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini gösterir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlılığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin gerektiğinde teste alınabileceği söylenebilir. Cronbach Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0.70'in üzerinde olması beklenmektedir.⁷⁷⁵

Ölçek ve alt boyut puanlarının normallik sınavında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ±1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir. Puanların karekök, logaritmik veya ters döndürme yöntemleriyle normal dağılımları sağlanarak parametrik testler kullanılabilir.⁷⁷⁶ Ölçek ve alt boyut puanları normalden önemli bir sapma göstermediğinden cinsiyet, medeni durum, görev yapılan işletmenin yıldız sayısı ve işletmenin konumu değişkenlerine göre karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testinden; öğrenim düzeyi, departman, pozisyon, yaş, işletmedeki görev süresi, sektördeki görev süresi değişkenlerine göre karşılaştırmalarda ANOVA

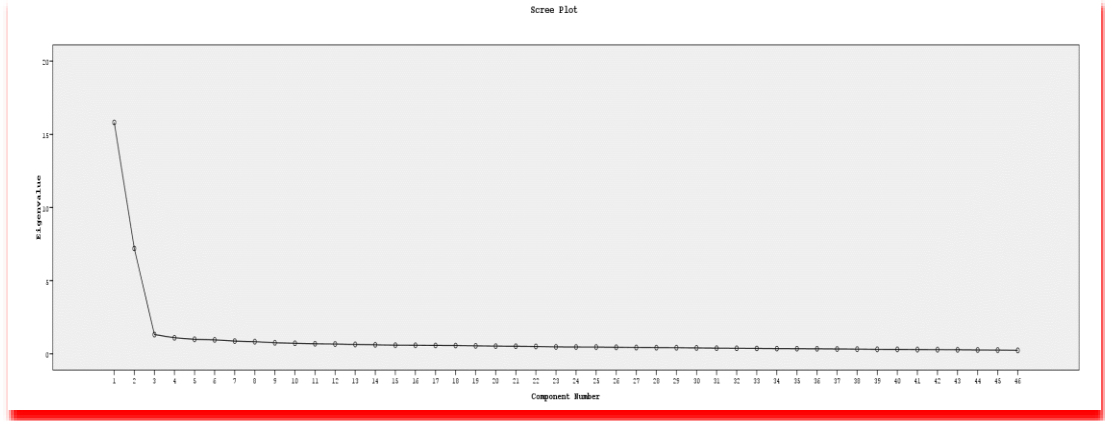
⁷⁷⁵ Büyüköztürk, a.g.e., s. 169-170.

⁷⁷⁶ Büyüköztürk, a.g.e.,s . 40.

testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir.

4.8.1. İletişim Tarzları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi araştırmanın odağında bulunan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle (faktörle) ifade edilip edilemeyeceğini incelemektedir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise daha çok önceden geliştirilmiş, önceki araştırmalarda kullanılmış veya kuramsal dayanağı bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu teyit etmek için tercih edilmektedir. Diğer bir ifadeyle DFA ile söz konusu kavramların veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, kuramsal evrende varsayılan ilişkilerin görgül gözlem sonucu elde edilmiş olan veri setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmaktadır. İletişim Tarzları Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,97; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise $p < 0,01$ olarak ölçülmüştür. Kaiser –Meyer-Olkin Measure (KMO) Örneklem Yeterliliği ve Barlet Küresellik Testi (KMO); belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir.⁷⁷⁷ N=851 örneklem ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlenmiştir. Şekil-13'teki yamaç birikinti grafiği incelendiğinde ikinci faktörden sonra eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin iki boyutlu yapıdan oluştuğu görülmektedir.



Şekil-13 İletişim Tarzları Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Yamaç birikinti grafiği (scree plot), Keşefedici Faktör Analizi sonucunda; X ekseninde faktörleri Y ekseninde ise özdeğerleri dikkate alarak faktörlerin açıklama gücünü gösteren bir grafikdir. Grafiğin plato ya da düzleşme yapmaya başladığı noktadan sonraki faktörlerin

⁷⁷⁷ Gürbüz ve Şahin, a.g.e., s. 309-311.

açıklanan varyansa önemli katkı yapmadığı anlamına gelmektedir. Yamaç birikinti grafiği, faktör sayısına karar verilirken diğer karar kriterleri ile birlikte kullanılmaktadır.⁷⁷⁸

Tablo-13 İletişim Tarzları Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	F1	F2
PİT (F2)	m1	0,07	0,67
	m2	0,08	0,65
	m3	0,05	0,67
	m4	0,10	0,69
	m5	0,17	0,64
	m6	0,12	0,71
	m8	0,05	0,78
	m12	0,32	0,62
	m14	-0,01	0,65
	m17	0,18	0,75
	m18	0,20	0,68
	m20	0,27	0,51
	m22	0,12	0,76
	m24	0,17	0,77
	m27	0,13	0,69
	m28	0,17	0,69
	m36	-0,02	0,74
	m38	0,07	0,72
	m42	0,14	0,75
	m45	0,07	0,76
m46	0,12	0,70	
AİT (F1)	m7	0,66	-0,09
	m9	0,60	0,17
	m10	0,58	0,22
	m11	0,60	0,23
	m13	0,61	0,12
	m15	0,58	0,21
	m16	0,61	0,20
	m19	0,56	0,21
	m21	0,71	0,10
	m23	0,73	0,04
	m25	0,69	0,19
	m26	0,64	0,17
	m29	0,62	0,23
	m30	0,72	0,21
	m31	0,75	0,07
	m32	0,60	0,21
	m33	0,78	0,03
	m34	0,68	0,09
	m35	0,59	0,10
	m37	0,73	0,08
	m39	0,68	0,15
	m40	0,73	0,10
	m41	0,64	0,23
	m43	0,66	0,23
m44	0,75	0,01	
Özdeğer		15,81	7,20
Varyans (%)		26,25	23,76
Toplam Varyans (%)		50,01	

Tablo-13'te verilen açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki maddelerin faktör yükleri 0,51 ile 0,78 aralığında olduğu; her maddenin kendi faktöründe yüksek yük

⁷⁷⁸ Gürbüz ve Şahin, a.g.e., s. 312.

değerine sahip olduğu görülmüştür. Açıklanan varyansın birinci faktörde %26,25 ve ikinci faktörde %23,76 düzeyinde olduğu ve açıklanan toplam varyansın %50,01 olduğu tespit edilmiştir.

4.8.2. İletişim Tarzları Ölçeğinin DFA Sonuçları

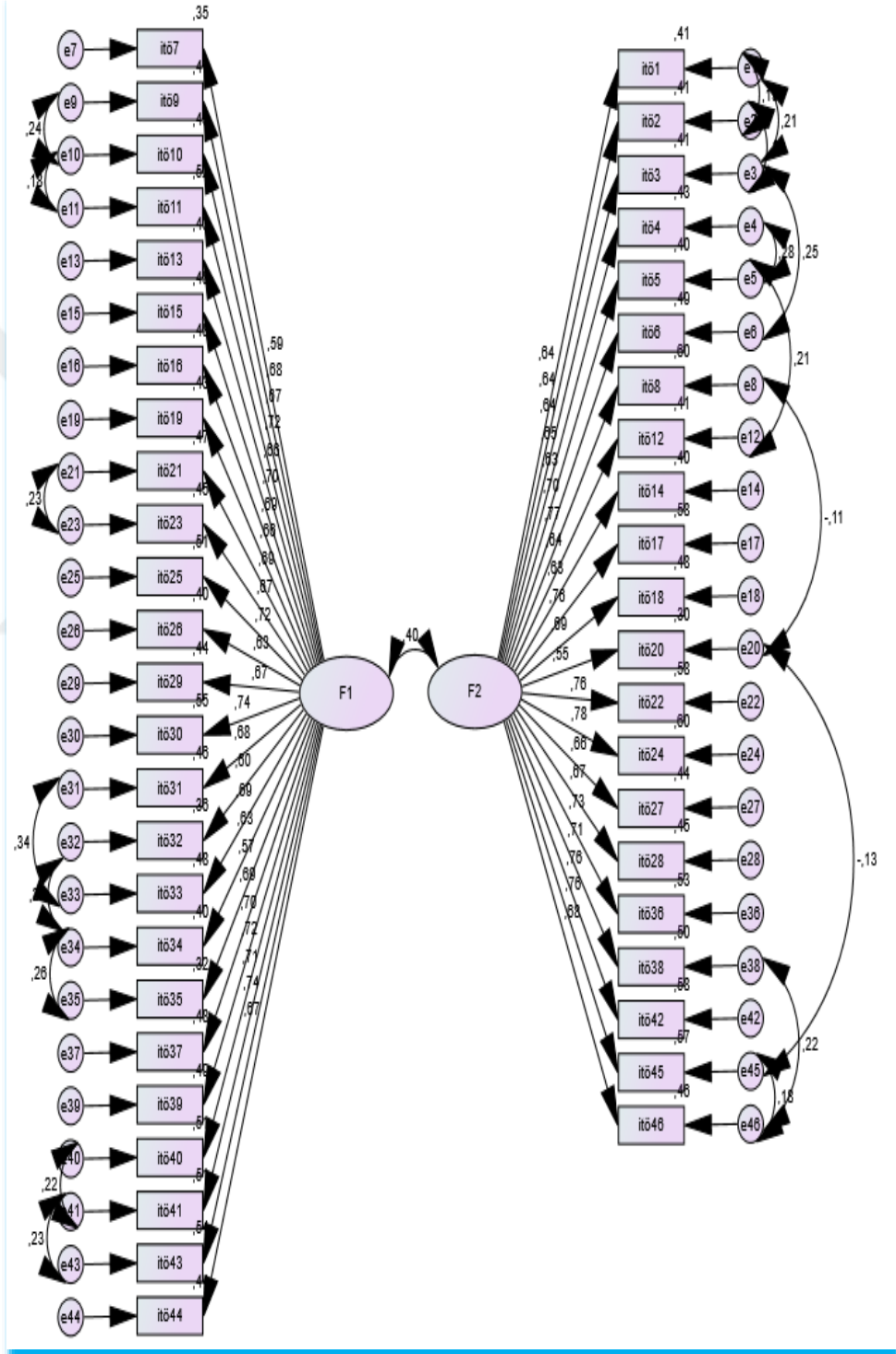
İletişim Tarzları ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo-14'te gösterilmiştir. İlk doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre madde faktör yüklerinin uygun olduğu ancak model uyum indekslerinin yeterli olmadığı tespit edildiğinden madde eksiltmeye gerek duyulmadan modifikasyon önerilerine uygun kovaryans bağlantıları kurularak Tablo-14'teki sonuçlar elde edilmiştir. Uyum indeksleri hakkında şu açıklamaların yapılması faydalı olacaktır. Teorik olarak önceden belirlenmiş modelden elde edilen verilerin ne kadar iyi açıklandığı uyum iyiliği indeksleriyle belirlenmektedir. Bu test modelin kabul veya red edilmesindeki kararın verildiği evredir. Modelin bütünü bu testler neticesinde reddedilirse kurulan model içindeki katsayıların ya da parametlerin önemi kalmamakta ve değerlendirmeye alınmamaktadır. O halde bir modelin bütünü kabul edilmesi ve sonrasında katsayıların anlamlılığının irdelenmesi gerekmektedir. Uyum iyiliği testinde sonuçların yüksek çıkması modele ait bütün parçaların iyi uyum sağladığını göstermemekte ve uyum iyiliğinin düşük çıkması oluşturulan modelin kesin olarak kötü oluşturulduğu anlamına gelmemektedir.⁷⁷⁹

Tablo-14 İletişim Tarzları Ölçeği Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Kabul edilebilir.	46 madde 2 boyut
χ^2/sd	< 5	2,93
RMSEA	$\leq 0,10$	0,05
SRMR	$\leq 0,08$	0,06
GFI	$\geq 0,85$	0,86
NFI	$\geq 0,90$	0,90
NNFI	$\geq 0,90$	0,91
CFI	$\geq 0,90$	0,92
Faktör yükü (min-max)	0,30-0,85	0,55-0,78
Standart hata (min-max)	0,05-0,45	0,05 – 0,07

⁷⁷⁹ Hasan Ayyıldız ve Ekrem Cengiz, "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2006, C.11. S.1., 63-84, s. 77.

İletişim tarzları ölçeği DFA sonuçları Tablo-14'de gösterilmiştir. Buna göre model uyum indekslerinin iyi düzeyde çıktığı; hata varyanslarının düşük (0,05 ile 0,07 aralığında); faktör yüklerinin 0,55 ile 0,78 aralığında olduğu ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. İletişim Tarzları ölçeğinin 46 madde ve iki boyutlu yapısının araştırma için uygun olduğu tespit edilmiştir.



Şekil-14 İletişim Tarzları Ölçeği DFA Diyagramı

Tablo-15 İletişim Tarzları Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Std. β	t	R ²	r	α (0,96)
PİT (F2)	m1	0,64		0,41	0,50	0,95
	m2	0,64	18,66**	0,41	0,52	
	m3	0,64	18,77**	0,41	0,51	
	m4	0,65	17,05**	0,43	0,50	
	m5	0,63	16,56**	0,40	0,55	
	m6	0,70	18,05**	0,49	0,56	
	m8	0,77	19,61**	0,60	0,56	
	m12	0,64	16,83**	0,41	0,62	
	m14	0,63	16,53**	0,40	0,44	
	m17	0,76	19,38**	0,58	0,61	
	m18	0,69	17,87**	0,48	0,57	
	m20	0,55	14,63**	0,30	0,52	
	m22	0,76	19,36**	0,58	0,57	
	m24	0,78	19,68**	0,60	0,61	
	m27	0,66	17,25**	0,44	0,50	
	m28	0,67	17,48**	0,45	0,53	
	m36	0,73	18,64**	0,53	0,50	
	m38	0,71	18,25**	0,50	0,53	
	m42	0,76	19,29**	0,58	0,59	
	m45	0,76	19,25**	0,57	0,56	
m46	0,68	17,56**	0,46	0,53		
AİT (F1)	m7	0,59		0,35	0,41	0,95
	m9	0,68	16,46**	0,47	0,61	
	m10	0,67	16,26**	0,45	0,62	
	m11	0,72	17,10**	0,52	0,66	
	m13	0,66	16,01**	0,43	0,56	
	m15	0,70	16,66**	0,48	0,63	
	m16	0,69	16,62**	0,48	0,62	
	m19	0,66	15,96**	0,43	0,59	
	m21	0,69	16,53**	0,47	0,56	
	m23	0,67	16,19**	0,45	0,51	
	m25	0,72	17,03**	0,51	0,62	
	m26	0,63	15,50**	0,40	0,54	
	m29	0,67	16,14**	0,44	0,60	
	m30	0,74	17,47**	0,55	0,65	
	m31	0,68	16,37**	0,48	0,53	
	m32	0,60	14,98**	0,36	0,56	
	m33	0,69	16,61**	0,48	0,52	
	m34	0,63	15,57**	0,40	0,53	
	m35	0,57	14,35**	0,32	0,49	
	m37	0,69	16,65**	0,48	0,55	
m39	0,70	16,70**	0,49	0,58		
m40	0,72	17,01**	0,51	0,57		
m41	0,71	16,96**	0,51	0,65		
m43	0,74	17,33**	0,54	0,66		
m44	0,67	16,15**	0,44	0,50		

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

Cronbach Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır.⁷⁸⁰

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

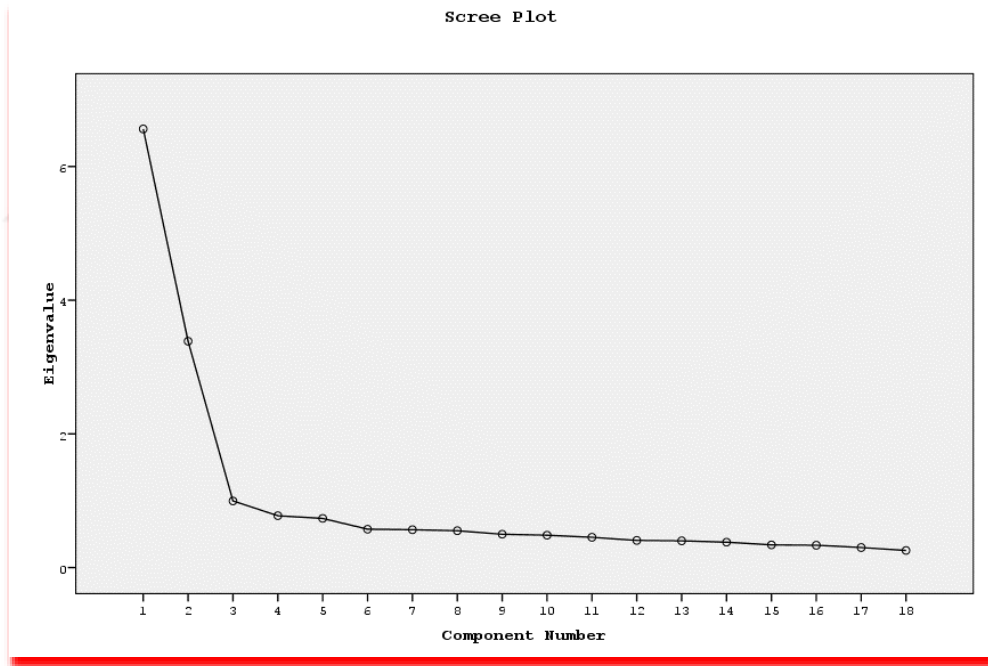
⁷⁸⁰ Kalaycı, a.g.e., s. 405.

- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Madde analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların Cronbach Alpha katsayıları 0,95 ve 0,95 olarak tespit edilmiştir. Tablo-15'te elde edilen bulgularda ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonun 0,30'dan yüksek (0,32 ile 0,60 aralığında) olduğu, elde edilen bu bulgulara göre İletişim Tarzları Ölçeğinin 46 madde ve iki boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu görülmüştür.

4.8.3. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,92; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise $p < 0,01$ olarak ölçülmüştür. N=851 örneklem ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlenmiştir. Şekil-15'teki yamaç birikinti grafiği incelendiğinde ikinci faktörden sonra eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin iki boyutlu yapıdan oluştuğu görülmüştür.



Şekil-15 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo-16 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	F1	F2
AÇIK MUHALEFET	m2	0,70	-0,07
	m3	0,66	0,01
	m6	0,68	-0,03
	m7	0,72	-0,06
	m8	0,71	-0,01
	m10	0,71	-0,09
	m11	0,74	-0,12
	m12	0,74	-0,17
	m14	0,70	-0,20
	m17	0,79	-0,19
GİZLİ MUHALEFET	m18	0,74	-0,21
	m1	-0,11	0,75
	m4	-0,07	0,79
	m5	-0,10	0,78
	m9	-0,13	0,76
	m13	0,02	0,71
	m15	-0,20	0,76
m16	-0,13	0,75	
Özdeğer		6,56	3,39
Varyans (%)		31,99	23,27
Toplam Varyans (%)		55,26	

Tablo-16'da verilen 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.

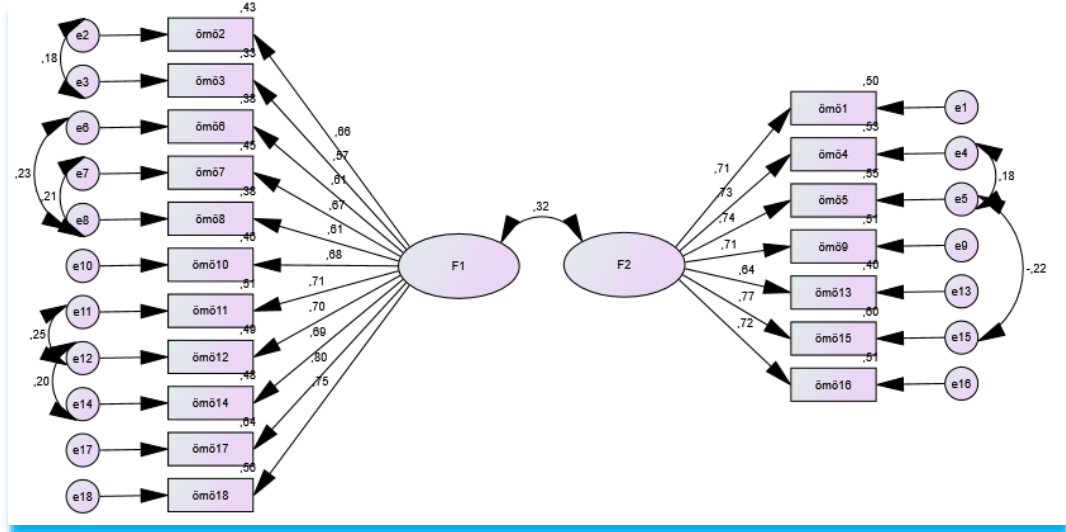
4.8.4. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin DFA sonuçları

Örgütsel Muhalefet ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo-17'de verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre madde faktör yüklerinin uygun, model uyum indekslerinin yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo-17 Örgütsel Muhalefet Ölçeği 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
Faktör yükü (min-max)	0,30-0,85	0,57-0,80
Standart hata (min-max)	0,05-0,45	0,05 – 0,06

Tablo-17'de 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.



Şekil-16 Örgütsel Muhalefet Ölçeği DFA Diyarımı

Tablo-18 Örgütsel Muhalefet Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları

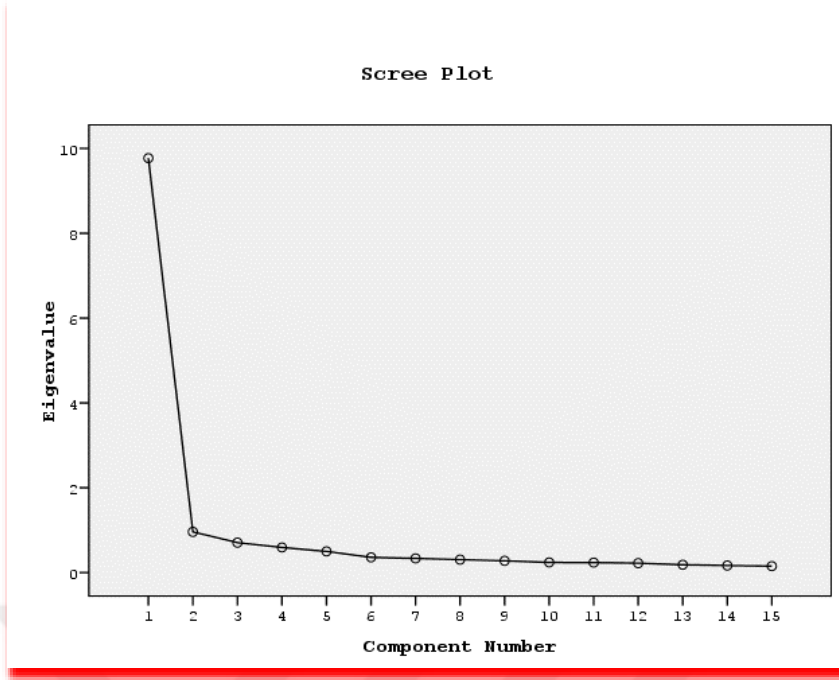
Faktör	Madde	Std. β	t	R^2	r	α (0,89)
AÇIK MUHALEFET	m2	0,66		0,43	0,53	0,91
	m3	0,57	16,50*	0,33	0,45	
	m6	0,61	15,86*	0,38	0,49	
	m7	0,67	17,16*	0,45	0,55	
	m8	0,61	15,85*	0,38	0,50	
	m10	0,68	17,25*	0,46	0,55	
	m11	0,71	18,00*	0,51	0,59	
	m12	0,70	17,70*	0,49	0,62	
	m14	0,69	17,55*	0,48	0,60	
	m17	0,80	19,87*	0,64	0,67	
GİZLİ MUHALEFET	m18	0,75	18,82*	0,56	0,64	0,88
	m1	0,71		0,50	0,48	
	m4	0,73	19,36*	0,53	0,48	
	m5	0,74	19,22*	0,55	0,48	
	m9	0,71	19,24*	0,51	0,50	
	m13	0,64	17,23*	0,40	0,37	
	m15	0,77	20,40*	0,60	0,56	
m16	0,72	19,35*	0,51	0,50		

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

Tablo-18'de verilen 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 edildi. Elde edilen bulgular sonucunda örgütsel muhalefet ölçeğinin 18 madde ve iki boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu görülmüştür.

4.8.5. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,96; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise p<0,01 olarak ölçülmüştür. N=851 örneklem ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlenmiştir. Şekil-17'de görüldüğü gibi, yamaç birikinti grafiği incelendiğinde ikinci faktörden sonra eğimin yataya döndüğü ve ölçeğin tek boyutlu yapıdan oluştuğu görülmektedir.



Şekil-17 Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Tablo-19 Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	F1
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK	M1	0,79
	M2	0,83
	M3	0,81
	M4	0,82
	M5	0,82
	M6	0,83
	M7	0,82
	M8	0,84
	M9	0,71
	M10	0,83
	M11	0,82
	M12	0,85
	M13	0,82
	M14	0,83
	M15	0,68
Özdeğer		9,77
Toplam Varyans (%)		65,14

Tablo-19'da verilen 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.

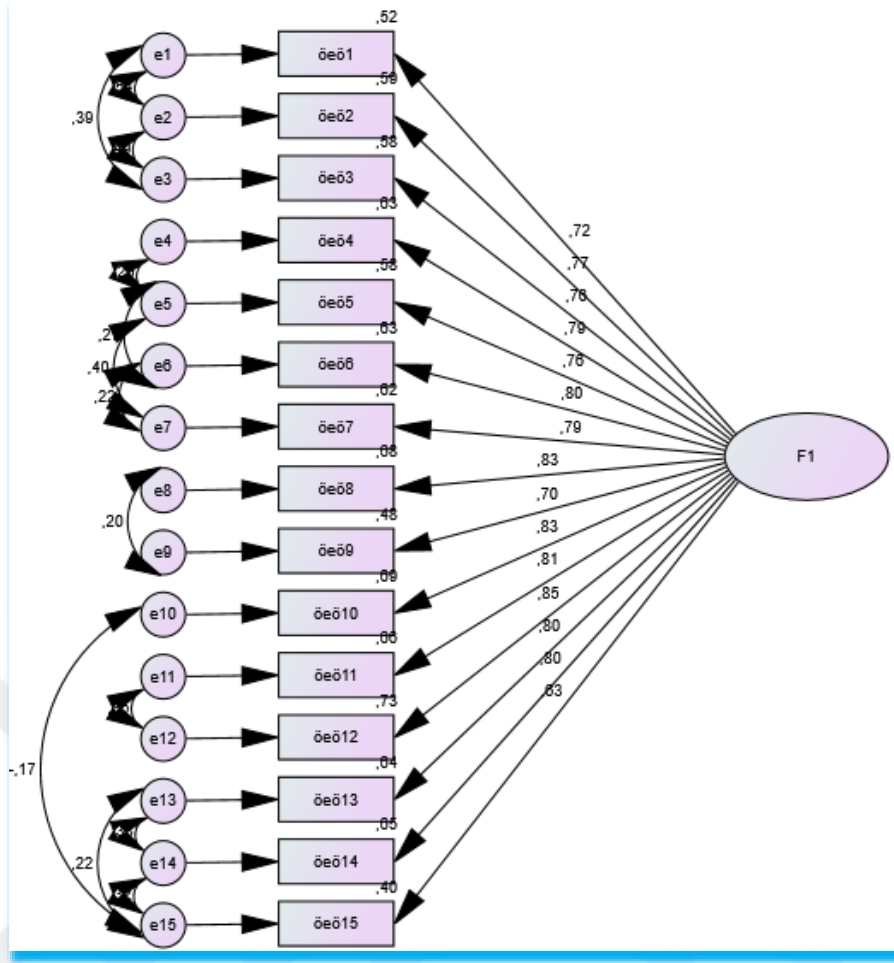
4.8.6. Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin DFA sonuçları

Örgütsel Erdemlilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo-20'de gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre madde faktör yüklerinin uygun olduğu, model uyum indekslerinin yeterli olduğu görülmüştür.

Tablo-20 Örgütsel Erdemlilik Ölçeği 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
Faktör yükü (min-max)	0,30-0,85	0,63-0,85
Standart hata (min-max)	0,05-0,45	0,03 – 0,05

Tablo-20'deki uygun 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.



Şekil-18 Örgütsel Erdemlilik Ölçeği DFA Diyagramı

Tablo-21 Örgütsel Erdemlilik Ölçeği DFA ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör	Madde	Std. β	t	R^2	r	α
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK	M1	0,72		0,52	0,75	0,96
	M2	0,77	28,21**	0,59	0,80	
	M3	0,76	32,73**	0,58	0,78	
	M4	0,79	22,94**	0,63	0,79	
	M5	0,76	22,07**	0,58	0,78	
	M6	0,80	23,06**	0,63	0,79	
	M7	0,79	22,87**	0,62	0,79	
	M8	0,83	24,01**	0,68	0,81	
	M9	0,70	20,05**	0,48	0,67	
	M10	0,83	24,20**	0,69	0,80	
	M11	0,81	23,53**	0,66	0,79	
	M12	0,85	24,85**	0,73	0,82	
	M13	0,80	23,22**	0,64	0,80	
	M14	0,80	23,31**	0,65	0,80	
	M15	0,63	17,99**	0,40	0,64	

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

Tablo-21’de verilen 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 görülmüştür. Elde

edilen bulgulara göre Örgütsel Erdemlilik Ölçeği 15 madde ve tek boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçektir.



BEŞİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

5.1. Araştırmanın Bulguları

Yukarıda araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılan ölçeklere ait açıklayıcı, doğrulayıcı faktör analiziyle ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Araştırmanın bundan sonraki kısmında ölçeklerle elde edilen verilerin analizleri neticesinde elde edilen bulgularla ilgili bilgiler verilecektir. Öncelikle araştırmanın betimsel ve demografik bulgularına yer verilecek, ardından ölçek ve alt boyutlarına ait betimsel ve korelasyon analiziyle, ölçek puanlarının demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına ait bulgular verildikten sonra araştırma modeline ilişkin sonuçlar verilecektir.

5.1.1. Demografik ve Betimsel Bulgular

Aşağıda araştırmada elde edilen demografik ve betimsel bulgulara tablolar halinde yer verilmiş ve değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

5.1.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı Tablo-22'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların (N=851) %44,7'si kadın, %55,3'ü erkektir. Katılımcıların %49,6'sı evli, %50,4'ü bekârdır. Katılımcıların %17,3'ü 25 yaş altı, %27,'si 26-30 yaş, %29,3'ü 31-35 yaş, %16,1'i 36-40 yaş aralığında, %10,1'i 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %12,67'si ilköğretim, %34,8'i lise, %22,9'u ön lisans, %23'ü lisans, %6,7'si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür.

Tablo-22 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	380	44,7
	Erkek	471	55,3
Medeni durum	Evli	422	49,6
	Bekar	429	50,4
Yaş	25 yaş altı	147	17,3
	26-30 yaş	232	27,3
	31-35 yaş	249	29,3
	36-40 yaş	137	16,1
	41 yaş ve üzeri	86	10,1
Öğrenim düzeyi	İlköğretim	107	12,6
	Lise	296	34,8
	Ön lisans	195	22,9

	Lisans	196	23,0
	Lisansüstü	57	6,7
Görev yaptığı departman	Yiyecek ve içecek	168	19,7
	Ön büro	140	16,5
	Kat hizmetleri	134	15,7
	Satış ve pazarlama	103	12,1
	İnsan kaynakları	116	13,6
	Güvenlik	61	7,2
	Muhasebe	71	8,3
	Diğer	58	6,8
	İşletmedeki pozisyonu	İşgören	564
Orta kademe yönetici		212	24,9
Üst kademe yönetici		75	8,8
İşletmedeki görev süresi	1 yıldan az	205	24,1
	1-5 yıl	376	44,2
	6-10 yıl	194	22,8
	11-15 yıl	76	8,9
Sektördeki çalışma süresi	1 yıldan az	136	16,0
	1-5 yıl	253	29,7
	6-10 yıl	256	30,1
	11-15 yıl	132	15,1
	16 yıl ve üstü	74	8,7
Görev yapılan işletmenin yıldız sayısı	4 yıldız ve altı	318	37,4
	5 yıldız	533	62,6
Görev yapılan işletmenin konumu	Şehir oteli	432	50,8
	Sayfiye oteli	419	49,2

Katılımcıların %19,7'si yiyecek ve içecek departmanında, %16,5'i ön büro, %15,7'si kat hizmetleri, %12,1'i satış ve pazarlama, %13,6'sı insan kaynakları, %7,2'si güvenlik, %8,3'ü muhasebe, %6,8'i diğer departmanlarda görev yapmaktadır. Katılımcıların %66,3'ü işgören, %24,9'u orta düzeyde yönetici, %8,8'i üst düzey yöneticidir.

Katılımcıların %24,1'inin işletmedeki görev süresi 1 yıldan az, %44,2'sinin 1-5 yıl, %22,8'inin 6-10 yıl, %8,9'unun 11-15 yıl arasındadır. Katılımcıların %16'sinin sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az, %29,7'sinin 1-5 yıl, %30,1'inin 6-10 yıl, %15,5'inin 11-15 yıl, %8,7'sinin 16 yıl ve üstündedir. Katılımcıların %37,4'ünün görev yaptığı işletme 4 yıldızlı, %62,6'sının görev yaptığı işletme 5 yıldızlıdır. Katılımcıların %50,8'inin görev yaptığı işletme şehir oteli, %49,2'sinin görev yaptığı işletme sayfiye otelidir.

5.1.1.2. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Aşağıda Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi sonuçları Tablo-23'e verilmiştir.

Tablo-23 Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Ölçek ve Alt Boyutlar	Madde Sayısı	N	\bar{X}	SD	Skw	2	3	4	5	6
1-Aktif İletişim Tarzı	21	851	3,58	0,74	-0,56	0,38**	0,12*	-0,17*	-0,05	0,47**
2-Pasif İletişim Tarzı	25	851	3,44	0,73	-0,52		0,21**	-0,14**	0,02	0,23**
3-Açık Muhalefet	11	851	3,49	0,71	-0,36			0,26**	0,75**	0,16**
4-Gizli Muhalefet	7	851	3,19	0,84	0,01				0,83**	-0,05
5-ÖRGÜTSEL MUHALEFET	18	851	3,34	0,62	0,15				1	0,06
6-ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	15	851	4,07	1,06	-0,21					-0,05

Skw: Skewness çarpıklık katsayısı

Ölçek ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikler ve korelasyon analizi tablosuna göre örgüt liderlerinin aktif ($3,58 \pm 1,32$) ve pasif ($3,44 \pm 0,73$) iletişim tarzlarına ilişkin katılımcıların algı puanları “orta düzeyde” tespit edilmiştir. (5-1=4/5=0,8; 1-1,80: çok düşük; 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

Açık muhalefet davranışı ($3,49 \pm 0,71$) “orta düzeyde” tespit edilirken; gizli muhalefet davranışı ($3,19 \pm 0,84$) “düşük düzeyde” ve genel olarak örgütsel muhalefet davranışı ($3,34 \pm 0,62$) “orta düzeyde” tespit edilmiştir. (5-1=4/5=0,8; 1-1,80: çok düşük; 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

Örgütsel erdemliliğe ilişkin katılımcıların algı puanlarına bakıldığında ise ($4,07 \pm 1,06$) olarak tespit edilmiş olup katılımcıların buldukları işletmeye yönelik örgütsel erdemlilik algısının “yüksek düzeyde” olduğu görülmüştür. (6-1=5/5=1; 1-2: çok düşük; 2,1-3: düşük; 3,1-4: orta; 4,1-5: yüksek; 5,1-6,00: çok yüksek).

5.1.1.3. Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırma Ait Bulguları

Bu kısımda ölçek puanlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına ait bulgular ele alınmıştır. Sırasıyla; cinsiyet, medeni durum, görev yapılan işletmenin yıldız sayısı ve işletmenin konumu değişkenlerine göre karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testinden; öğrenim düzeyi, departman, pozisyon, yaş, işletmedeki göre süresi, sektördeki

görev süresi değişkenlerine göre karşılaştırmalarda ise ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır.

İstatistiksel anlamlılık, bir araştırmada uygulanan istatistiksel teknikler sonucunda elde edilen bulguların belirli anlamlılık düzeyi veya güven sınırları içerisinde gerçeği yansıtması durumudur.⁷⁸¹ Araştırma kapsamında yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir. Demografik ve iş ile ilgili değişkenlerle ilgili tablolar ve yorumları aşağıda verilmiştir.

5.1.1.3.1. Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Tablo-24'te ölçek puanlarının cinsiyete göre t testi sonuçları verilmiştir. Buna göre iletişim tarzları (aktif, pasif), örgütsel muhalefet ölçek ve alt boyutları ve örgütsel erdemlilik puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Tablo-24 Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	p
Aktif İletişim Tarzı	Kadın	380	3,60	0,74	0,50	0,620
	Erkek	471	3,57	0,75		
Pasif İletişim Tarzı	Kadın	380	3,40	0,80	-1,73	0,083
	Erkek	471	3,49	0,69		
Açık Muhalefet	Kadın	380	3,46	0,74	-1,26	0,209
	Erkek	471	3,52	0,70		
Gizli Muhalefet	Kadın	380	3,20	0,83	0,48	0,632
	Erkek	471	3,17	0,86		
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Kadın	380	3,33	0,60	-0,40	0,688
	Erkek	471	3,35	0,64		
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	Kadın	380	4,10	1,08	0,66	0,511
	Erkek	471	4,05	1,06		

5.1.1.3.2. Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Tablo-25'te ölçek puanlarının medeni duruma göre t testi sonuçları verilmiştir. Buna göre iletişim tarzları (aktif, pasif) puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). Açık muhalefet alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ($t=2,50$; $p < 0,05$). Buna göre evli katılımcıların açık muhalefet puanının, bekâr katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

⁷⁸¹ Ural ve Kılıç, a.g.e., s. 72.

Bulgulara göre örgütsel muhalefet ölçek ve gizli muhalefet alt boyut puanları ile örgütsel erdemlilik puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo-25 Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	p
Aktif İletişim Tarzı	Evli	422	3,55	0,77	-1,21	0,227
	Bekâr	429	3,61	0,73		
Pasif İletişim Tarzı	Evli	422	3,47	0,72	0,79	0,431
	Bekâr	429	3,43	0,76		
Açık Muhalefet	Evli	422	3,56	0,72	2,50	0,013
	Bekâr	429	3,43	0,71		
Gizli Muhalefet	Evli	422	3,14	0,89	-1,45	0,147
	Bekâr	429	3,23	0,79		
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Evli	422	3,35	0,66	0,45	0,650
	Bekâr	429	3,33	0,58		
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	Evli	422	4,06	1,11	-0,32	0,748
	Bekâr	429	4,08	1,03		

5.1.1.3.3. Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-26'da ölçek puanlarının yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Elde edilen bulgularda aktif iletişim tarzı puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=4,80$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 25 yaş altı, 26-30 yaş, 36-40 yaş, 41-45 yaş grubu katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, 31-35 yaş grubu katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Pasif iletişim tarzı algı puanları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo-26 Ölçek Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Yaş Grupları	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Aktif İletişim Tarzı	A-25 yaş altı	147	3,71	0,66	4,80	0,001	A,B,D,E>C
	B-26-30 yaş	232	3,59	0,75			
	C-31-35 yaş	249	3,43	0,80			
	D-36-40 yaş	137	3,60	0,72			
	E-41-45 yaş	86	3,75	0,71			
Pasif İletişim Tarzı	25 yaş altı	147	3,39	0,82	1,07	0,372	
	26-30 yaş	232	3,41	0,74			
	31-35 yaş	249	3,45	0,71			
	36-40 yaş	137	3,53	0,70			
	41-45 yaş	86	3,52	0,72			
Açık Muhalefet	A-25 yaş altı	147	3,37	0,74	2,52	0,040	C,D>A,B
	B-26-30 yaş	232	3,45	0,65			
	C-31-35 yaş	249	3,55	0,75			

Gizli Muhalefet	D-36-40 yaş	137	3,60	0,65	3,18	0,013	C,D>A,B
	E-41-45 yaş	86	3,52	0,81			
	A-25 yaş altı	147	3,03	0,81			
	B-26-30 yaş	232	3,12	0,78			
	C-31-35 yaş	249	3,32	0,85			
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	D-36-40 yaş	137	3,24	0,87	4,33	0,002	C,D>A,B
	E-41-45 yaş	86	3,17	0,95			
	A-25 yaş altı	147	3,20	0,58			
	B-26-30 yaş	232	3,28	0,56			
	C-31-35 yaş	249	3,43	0,63			
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	D-36-40 yaş	137	3,42	0,63	0,98	0,415	
	E-41-45 yaş	86	3,35	0,74			
	25 yaş altı	147	3,97	1,00			
	26-30 yaş	232	4,13	0,99			
	31-35 yaş	249	4,01	1,10			
36-40 yaş	137	4,13	1,03				
41-45 yaş	86	4,18	1,33				

Açık muhalefet ($F=2,52$; $p<0,05$), gizli muhalefet ($F=3,18$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalefet ($F=4,33$; $p<0,05$) puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken; farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 31-35 yaş ve 36-40 yaş grubu katılımcıların açık, gizli ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, 25 yaş altı ve 26-30 yaş grubu katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel erdemlilik algı puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

5.1.1.3.4. Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-27’de ölçek puanlarının öğrenim düzeyine göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Buna göre aktif iletişim tarzı puanları öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=4,38$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, ilköğretim, lise ve ön lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-27 Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Aktif İletişim Tarzı	A-İlköğretim	107	3,59	0,80	4,38	0,002	E>A,B,C
	B-Lise	296	3,49	0,68			
	C-Ön lisans	195	3,54	0,78			
	D-Lisans	196	3,68	0,79			

Pasif İletişim Tarzı	E-Lisansüstü	57	3,87	0,64	0,82	0,513	
	İlköğretim	107	3,51	0,81			
	Lise	296	3,39	0,70			
	Ön lisans	195	3,46	0,69			
	Lisans	196	3,47	0,78			
Açık Muhalefet	Lisansüstü	57	3,54	0,82	3,51	0,007	C,D>A,B
	A-İlköğretim	107	3,36	0,78			
	B-Lise	296	3,42	0,65			
	C-Ön lisans	195	3,55	0,70			
	D-Lisans	196	3,62	0,79			
Gizli Muhalefet	E-Lisansüstü	57	3,49	0,68	5,70	0,000	C,D,E>A,B
	A-İlköğretim	107	3,00	0,92			
	B-Lise	296	3,07	0,77			
	C-Ön lisans	195	3,24	0,82			
	D-Lisans	196	3,38	0,91			
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	E-Lisansüstü	57	3,27	0,80	7,36	0,000	C,D,E>A,B
	A-İlköğretim	107	3,18	0,62			
	B-Lise	296	3,25	0,55			
	C-Ön lisans	195	3,40	0,61			
	D-Lisans	196	3,50	0,70			
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	E-Lisansüstü	57	3,38	0,57	1,67	0,154	
	İlköğretim	107	3,93	1,16			
	Lise	296	4,03	1,01			
	Ön lisans	195	4,11	1,06			
	Lisans	196	4,10	1,09			
	Lisansüstü	57	4,35	1,13			

Pasif iletişim tarzı algı puanları öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Açık muhalefet ($F=3,51$; $p<0,05$), gizli muhalefet ($F=5,70$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalefet ($F=7,36$; $p<0,05$) puanları öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların açık muhalefet puanları, ilköğretim ve lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Ön lisans, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların gizli ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, ilköğretim ve lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.
- Örgütsel erdemlilik algı puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ($p>0,05$).

5.1.1.3.5. Departmana Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-28'de ölçek puanlarının departmana göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Buna göre aktif iletişim tarzı puanlarının departmana göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,72$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre önbüro ve insan kaynakları departmanlarında görev yapan katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, kat hizmetleri, satış ve pazarlama, güvenlik ve muhasebe departmanlarında görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülürken, pasif iletişim tarzı algı puanlarının departmana göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo-28 Ölçek Puanlarının Departmana Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Departman	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Aktif İletişim Tarzı	A-Yiyecek ve içecek	168	3,55	0,72	2,72	0,009	B,E>C,D,F,G
	B-Ön büro	140	3,71	0,75			
	C-Kat hizmetleri	134	3,49	0,80			
	D-Satış ve pazarlama	103	3,50	0,87			
	E-İnsan kaynakları	116	3,78	0,52			
	F-Güvenlik	61	3,46	0,74			
	G-Muhasebe	71	3,48	0,74			
	H-Diğer	58	3,59	0,80			
Pasif İletişim Tarzı	Yiyecek ve içecek	168	3,49	0,69	1,26	0,269	
	Ön büro	140	3,46	0,73			
	Kat hizmetleri	134	3,43	0,83			
	Satış ve pazarlama	103	3,54	0,69			
	İnsan kaynakları	116	3,38	0,63			
	Güvenlik	61	3,58	0,56			
	Muhasebe	71	3,32	0,89			
	Diğer	58	3,34	0,88			
Açık Muhalefet	Yiyecek ve içecek	168	3,46	0,67	1,88	0,069	
	Ön büro	140	3,54	0,71			
	Kat hizmetleri	134	3,31	0,80			
	Satış ve pazarlama	103	3,56	0,77			
	İnsan kaynakları	116	3,51	0,68			
	Güvenlik	61	3,60	0,63			
	Muhasebe	71	3,54	0,75			
	Diğer	58	3,58	0,63			
Gizli Muhalefet	A-Yiyecek ve içecek	168	3,09	0,79	3,22	0,002	D,F,G,H>A,B,C,E
	B-Ön büro	140	3,16	0,86			
	C-Kat hizmetleri	134	3,05	0,91			
	D-Satış ve pazarlama	103	3,38	0,89			
	E-İnsan kaynakları	116	3,05	0,76			
	F-Güvenlik	61	3,34	0,81			
	G-Muhasebe	71	3,38	0,81			
	H-Diğer	58	3,36	0,85			
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	A-Yiyecek ve içecek	168	3,28	0,57	3,48	0,001	D,F,G,H>A,B,C,E
	B-Ön büro	140	3,35	0,63			
	C-Kat hizmetleri	134	3,18	0,66			
	D-Satış ve pazarlama	103	3,47	0,67			
	E-İnsan kaynakları	116	3,28	0,55			
	F-Güvenlik	61	3,47	0,57			
	G-Muhasebe	71	3,46	0,63			
	H-Diğer	58	3,47	0,62			

ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	Yiyecek ve içecek	168	4,04	1,04	1,02	0,414	
	Ön büro	140	3,97	1,06			
	Kat hizmetleri	134	4,05	1,16			
	Satış ve pazarlama	103	3,98	1,05			
	İnsan kaynakları	116	4,22	0,90			
	Güvenlik	61	4,29	1,00			
	Muhasebe	71	4,09	1,23			
	Diğer	58	4,08	1,14			

Açık muhalefet puanının departmana göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Gizli muhalefet ($F=3,22$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalefet ($F=3,48$; $p<0,05$) puanlarının departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre satış ve pazarlama, güvenlik, muhasebe ve diğer departmanlarda görev yapan katılımcıların gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, yiyecek ve içecek, ön büro, kat hizmetleri ve insan kaynakları departmanlarında görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel erdemlilik algı puanlarının departmana göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

5.1.1.3.6. Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-29'da ölçek puanlarının pozisyona göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre aktif ($F=6,49$; $p<0,05$) ve pasif ($F=3,38$; $p<0,05$) iletişim tarzlarına ilişkin algı puanları pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst kademe yöneticilerin liderlerinin aktif ve pasif iletişim tarzlarına ilişkin algı puanları, işgören ve orta kademe yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo-29 Ölçek Puanlarının Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Pozisyon	N	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Aktif İletişim Tarzı	A-İşgören	564	3,54	0,76	6,49	0,002	C>A,B
	B-Orta kademe yönetici	212	3,61	0,73			
	C-Üst kademe yönetici	75	3,86	0,61			
Pasif İletişim Tarzı	A-İşgören	564	3,44	0,73	3,38	0,035	C>A,B
	B-Orta kademe yönetici	212	3,39	0,74			
	C-Üst kademe yönetici	75	3,65	0,74			
Açık Muhalefet	İşgören	564	3,49	0,70	0,57	0,565	
	Orta kademe yönetici	212	3,53	0,75			
	Üst kademe yönetici	75	3,44	0,73			
Gizli Muhalefet	A-İşgören	564	3,16	0,81	4,12	0,017	B>A,C
	B-Orta kademe yönetici	212	3,32	0,88			
	C-Üst kademe yönetici	75	3,03	0,96			
	A-İşgören	564	3,32	0,59	3,30	0,037	B>A,C

ÖRGÜTSEL MUHALEFET	B-Orta kademe yönetici	212	3,43	0,67	6,10	0,002	C>A,B
	C-Üst kademe yönetici	75	3,24	0,67			
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	A-İşgören	564	4,01	1,05	6,10	0,002	C>A,B
	B-Orta kademe yönetici	212	4,09	1,10			
	C-Üst kademe yönetici	75	4,46	1,00			

Açık muhalefet puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Gizli muhalefet ($F=4,12$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalefet ($F=3,30$; $p<0,05$) puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre orta kademe yöneticilerin gizli ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, işgören ve üst kademe yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Örgütsel erdemlilik algı puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=6,10$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst kademe yöneticilerin örgütsel erdemlilik algı puanı, işgören ve orta kademe yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

5.1.1.3.7. İşletmedeki Görev Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-30'da ölçek puanlarının işletmedeki görev süresine göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre aktif iletişim tarzı puanları işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=2,98$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki görev süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl olan katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, işletmedeki görev süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Pasif iletişim tarzı algı puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo-30 Ölçek Puanlarının İşletmedeki Görev Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	İşletmedeki Süre	N	\bar{x}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Aktif İletişim Tarzı	A-1 yıldan az	205	3,67	0,77	2,98	0,031	A,D>C
	B-1-5 yıl	376	3,57	0,76			
	C-6-10 yıl	194	3,48	0,71			
	D-11-15 yıl	76	3,71	0,66			
Pasif İletişim Tarzı	1 yıldan az	205	3,42	0,85	1,46	0,224	
	1-5 yıl	376	3,44	0,70			
	6-10 yıl	194	3,44	0,70			
Açık Muhalefet	11-15 yıl	76	3,62	0,70	0,40	0,754	
	1 yıldan az	205	3,48	0,75			
	1-5 yıl	376	3,52	0,71			

Gizli Muhalefet	6-10 yıl	194	3,46	0,68	6,24	0,000	B>A,C,D
	11-15 yıl	76	3,49	0,75			
	A-1 yıldan az	205	3,10	0,87			
	B-1-5 yıl	376	3,31	0,80			
	C-6-10 yıl	194	3,15	0,83			
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	D-11-15 yıl	76	2,91	0,94	3,89	0,009	B>A,C,D
	A-1 yıldan az	205	3,29	0,66			
	B-1-5 yıl	376	3,42	0,62			
	C-6-10 yıl	194	3,31	0,54			
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	D-11-15 yıl	76	3,20	0,67	2,85	0,037	D>A,B,C
	A-1 yıldan az	205	4,07	1,04			
	B-1-5 yıl	376	4,02	1,11			
	C-6-10 yıl	194	4,04	0,99			
D-11-15 yıl	76	4,41	1,07				

Açık muhalefet puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Gizli muhalefet ($F=6,24$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalefet ($F=3,89$; $p<0,05$) puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken; farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki görev süresi 1-5 yıl olan katılımcıların gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, işletmedeki görev süresi 1 yıldan az, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Örgütsel erdemlilik algı puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken ($F=2,85$; $p<0,05$); farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki görev süresi 11-15 yıl olan katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanı, işletmedeki görev süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha olduğu görülmüştür.

5.1.1.3.8. Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo-31'de ölçek puanlarının sektördeki çalışma süresine göre ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre aktif iletişim tarzı ($F=2,41$; $p<0,05$) ve pasif iletişim tarzı ($F=4,04$; $p<0,05$) puanları sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre;

- Sektördeki çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu,

- Sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların liderlerinin pasif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo-31 Ölçek Puanlarının Sektördeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutlar	Sektördeki Süre	N	\bar{x}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Aktif İletişim Tarzı	A-1 yıldan az	136	3,62	0,71	2,41	0,048	E>B,C
	B-1-5 yıl	253	3,56	0,72			
	C-6-10 yıl	256	3,50	0,78			
	D-11-15 yıl	132	3,63	0,76			
	E-16 yıl ve üzeri	74	3,78	0,72			
Pasif İletişim Tarzı	A-1 yıldan az	136	3,29	0,86	4,04	0,003	B,C,D,E>A
	B-1-5 yıl	253	3,41	0,74			
	C-6-10 yıl	256	3,45	0,66			
	D-11-15 yıl	132	3,59	0,76			
	E-16 yıl ve üzeri	74	3,63	0,62			
Açık Muhalefet	A-1 yıldan az	136	3,28	0,75	5,34	0,000	B,C,D,E>A
	B-1-5 yıl	253	3,46	0,70			
	C-6-10 yıl	256	3,53	0,71			
	D-11-15 yıl	132	3,62	0,67			
	E-16 yıl ve üzeri	74	3,65	0,74			
Gizli Muhalefet	A-1 yıldan az	136	2,96	0,84	4,01	0,003	B,C,D,E>A
	B-1-5 yıl	253	3,19	0,78			
	C-6-10 yıl	256	3,19	0,84			
	D-11-15 yıl	132	3,35	0,87			
	E-16 yıl ve üzeri	74	3,28	0,96			
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	A-1 yıldan az	136	3,12	0,60	7,20	0,000	B,C,D,E>A
	B-1-5 yıl	253	3,33	0,57			
	C-6-10 yıl	256	3,36	0,61			
	D-11-15 yıl	132	3,49	0,63			
	E-16 yıl ve üzeri	74	3,46	0,71			
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	A-1 yıldan az	136	3,96	1,02	3,06	0,016	D,E>A,B,C
	B-1-5 yıl	253	4,04	1,05			
	C-6-10 yıl	256	3,99	1,06			
	D-11-15 yıl	132	4,32	1,11			
	E-16 yıl ve üzeri	74	4,24	1,10			

Açık muhalefet ($F=5,34$; $p<0,05$), gizli muhalefet ($F=4,01$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalefet ($F=7,20$; $p<0,05$) puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların açık muhalefet, gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Örgütsel erdemlilik algı puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($F=3,06$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 11-15 yıl

ve 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanı, sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

5.1.1.3.9. Yıldız Sayısına Göre t Testi Sonuçları

Tablo-32’de ölçek puanlarının işletmenin yıldız sayısına göre t testi sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre iletişim tarzları (aktif, pasif) puanları ile açık ve gizli muhalefet alt boyut puanları işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Örgütsel muhalefet puanları işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,11$; $p<0,05$). 5 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların örgütsel muhalefet puanı, 4 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo-32 Ölçek Puanlarının İşletmenin Yıldız Sayısına Göre t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	İşletmenin Yıldız Sayısı	N	\bar{X}	SS	t	p
Aktif İletişim Tarzı	4 yıldızlı	318	3,57	0,76	-0,34	0,737
	5 yıldızlı	533	3,59	0,74		
Pasif İletişim Tarzı	4 yıldızlı	318	3,48	0,76	0,85	0,398
	5 yıldızlı	533	3,43	0,73		
Açık Muhalefet	4 yıldızlı	318	3,45	0,76	-1,37	0,172
	5 yıldızlı	533	3,52	0,69		
Gizli Muhalefet	4 yıldızlı	318	3,11	0,85	-1,93	0,054
	5 yıldızlı	533	3,23	0,84		
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	4 yıldızlı	318	3,28	0,62	-2,11	0,035
	5 yıldızlı	533	3,38	0,62		
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	4 yıldızlı	318	3,96	1,12	-2,31	0,021
	5 yıldızlı	533	4,14	1,03		

Örgütsel erdemlilik algı puanları işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t=-2,31$; $p<0,05$). 5 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanı, 4 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

5.1.1.3.10. İşletmenin Konumuna Göre t Testi Sonuçları

Tablo-33’te ölçek puanlarının işletmenin konumuna göre t testi sonuçları verilmiştir. Bulgulara göre aktif iletişim ($t=3,27$; $p<0,05$) ve pasif iletişim ($t=2,87$; $p<0,05$) tarzlarına ilişkin

puanları işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre şehir otellerinde görev yapan katılımcıların liderlerinin aktif ve pasif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, sayfiye otellerinde görev yapan katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo-33 Ölçek Puanlarının İşletmenin Konumuna Göre t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutlar	İşletmenin Konumu	N	\bar{X}	SS	t	p
Aktif İletişim Tarzı	Şehir oteli	432	3,67	0,72	3,27	0,001
	Sayfiye oteli	419	3,50	0,77		
Pasif İletişim Tarzı	Şehir oteli	432	3,52	0,73	2,87	0,004
	Sayfiye oteli	419	3,38	0,74		
Açık Muhalefet	Şehir oteli	432	3,58	0,73	3,58	0,000
	Sayfiye oteli	419	3,41	0,69		
Gizli Muhalefet	Şehir oteli	432	3,18	0,91	-0,24	0,808
	Sayfiye oteli	419	3,19	0,78		
ÖRGÜTSEL MUHALEFET	Şehir oteli	432	3,38	0,67	1,89	0,059
	Sayfiye oteli	419	3,30	0,57		
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ALGISI	Şehir oteli	432	4,09	1,09	0,60	0,549
	Sayfiye oteli	419	4,05	1,04		

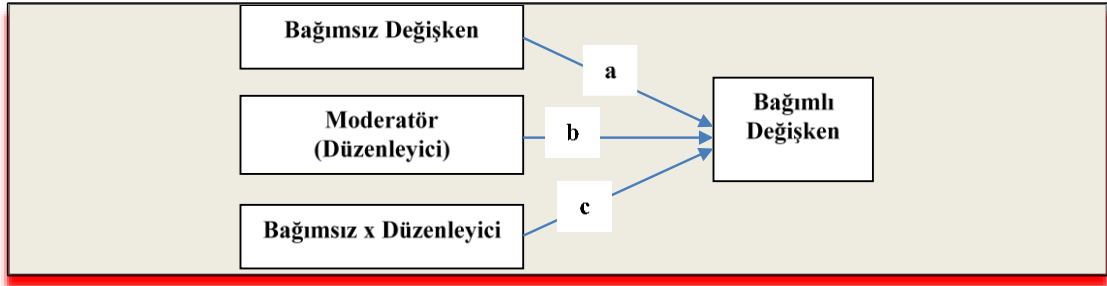
Açık muhalefet puanları işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir ($t=3,58$; $p<0,05$). Buna göre şehir otellerinde görev yapan katılımcıların açık muhalefet puanı, sayfiye otellerinde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Gizli muhalefet alt boyut ve örgütsel muhalefet ile örgütsel erdemlilik puanlarının işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$).

5.2. 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-19'da gösterilen moderatör model test edilir. Eğer etkileşim (c yolu) istatistiksel olarak anlamlı ise ($p<0,05$) moderatör hipotezi desteklenmiş olur.⁷⁸² 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

⁷⁸² Nuray Bayram, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2010, s. 1.30.

zaman” ilişkisi olduğunu düzenleyici değişkenle açıklanabildiğini göstermektedir. Düzenleyicilik aslında etkileşimsel etkiyi (interaction effect) ifade etmektedir.⁷⁸³



Şekil-19 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 düzeltme yapılamazken; YEM analizlerinde parametrelerin ölçüm hataları dikkate alınarak modeller test edilebilmektedir.⁷⁸⁴ 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.⁷⁸⁵

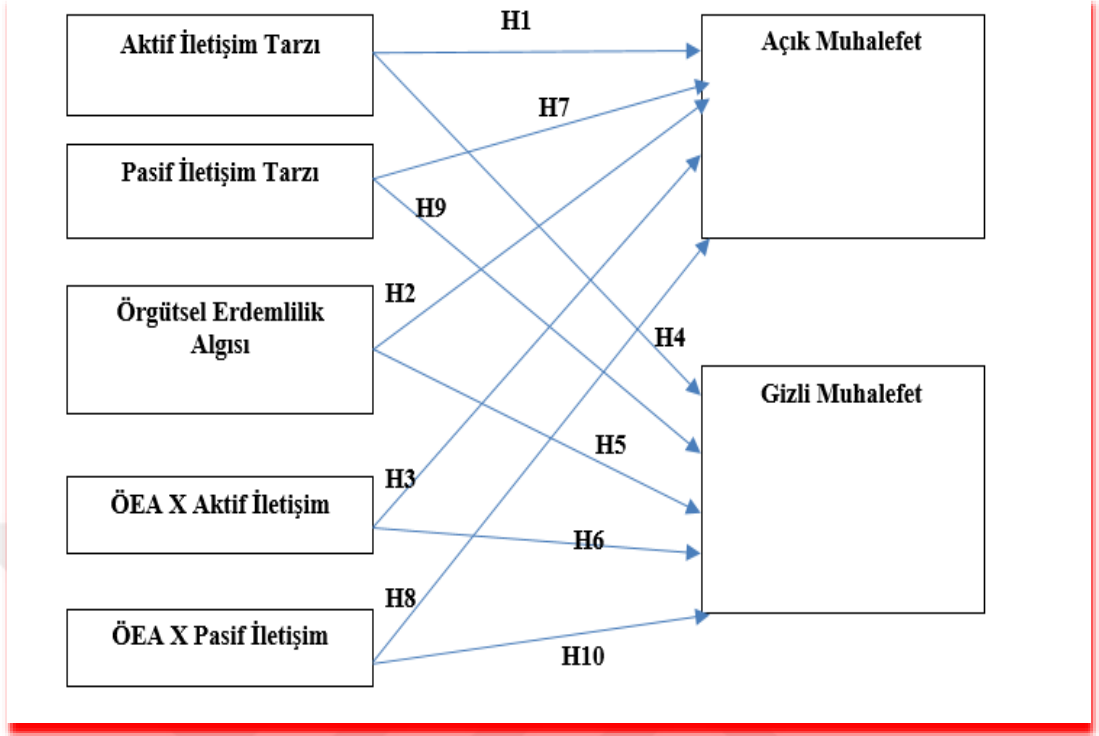
Araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil-20'deki gibi kurulmuş olup “iletişim tarzları” bağımsız değişken, “örgütsel erdemlilik algısı” düzenleyici değişken ve “örgütsel muhalefet” bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

⁷⁸³ Gürbüz ve Şahin, a.g.e.,s. 294.

⁷⁸⁴ B.M. Byrne, Structural Equation Modeling With AMOS, New York: Routledge, 2010, s. 3, aktaran: Gürbüz ve Şahin, a.g.e.,s. 331.

⁷⁸⁵ Gürbüz ve Şahin, a.g.e. s. 336.

Şekil-20 Araştırma Modeli



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.⁷⁸⁶ Araştırmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkaracağı muhtemel çoklu bağlantı problemini ortadan kaldırmak amacıyla araştırmanın hipotezleri iki ayrı model üzerinde değerlendirilmiştir. Buna göre araştırmanın hipotezleri Tablo-34'te gösterilmiştir.

⁷⁸⁶ Ural ve Kılıç, a.g.e.s. 72-73.

Tablo-34 Araştırmanın Hipotezleri

MODEL 1	
H₁	Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₂	Örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
Moderatör Hipotezi	
H₃	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).
H₄	Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
H₅	Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
Moderatör Hipotezi	
H₆	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).
MODEL 2	
H₇	Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
Moderatör hipotezi	
H₈	Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).
H₉	Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.
Moderatör hipotezi	
H₁₀	Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).

5.2.1. Araştırmanın Birinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

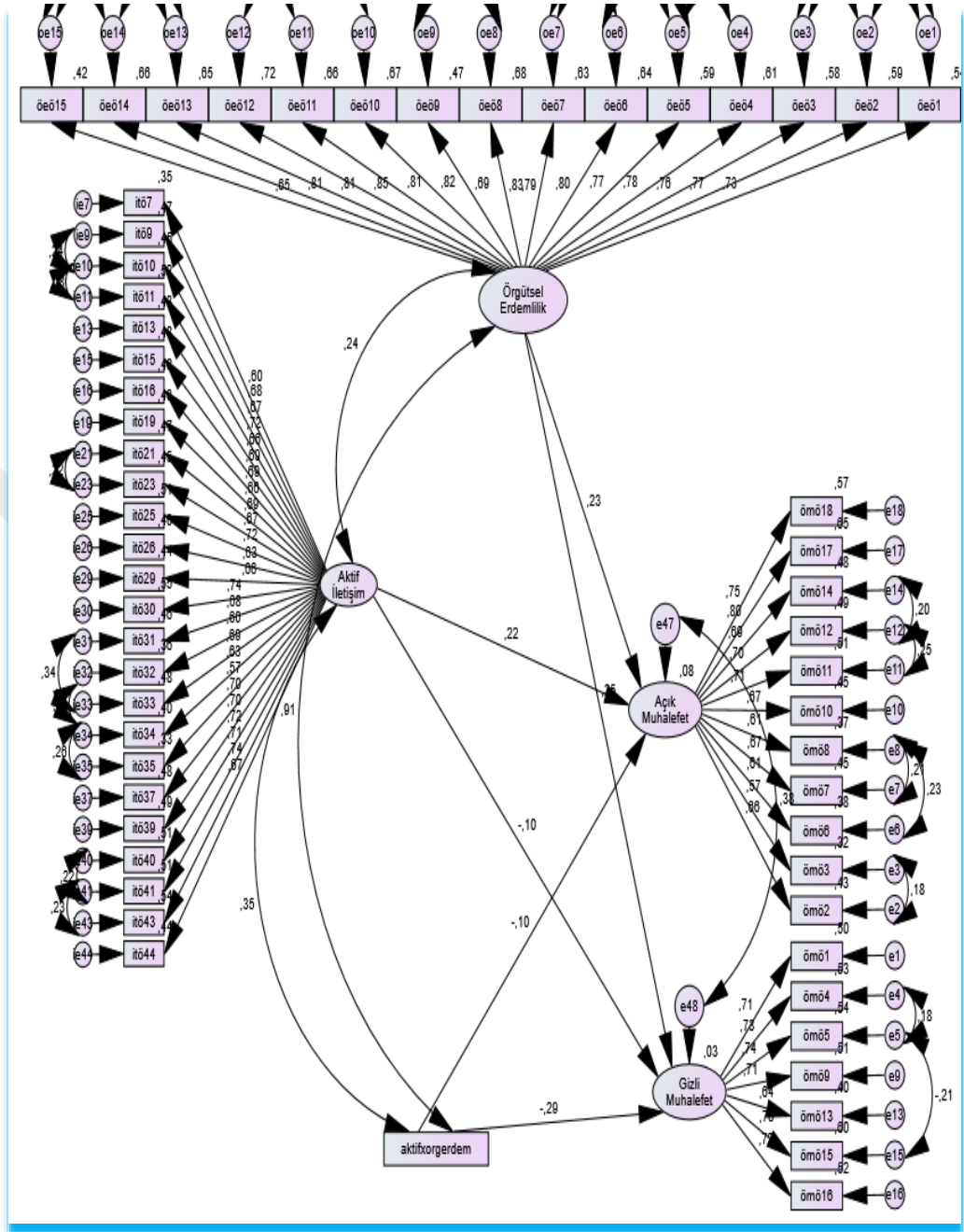
Tablo-35'te araştırmanın birinci modeline ilişkin yol analiz sonuçları, Şekil-21'de modele ait path diyagramı ve ardından hipotezlerin testi verilmiştir.

Tablo-35 Araştırmanın Birinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

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

AİTA: Aktif İletişim Tarzı Algısı

ÖEA: Örgütsel Erdemlilik Algısı



Şekil-21 Araştırmanın Birinci Modeli

Araştırmanın birinci 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.

5.2.2. Araştırmanın İkinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

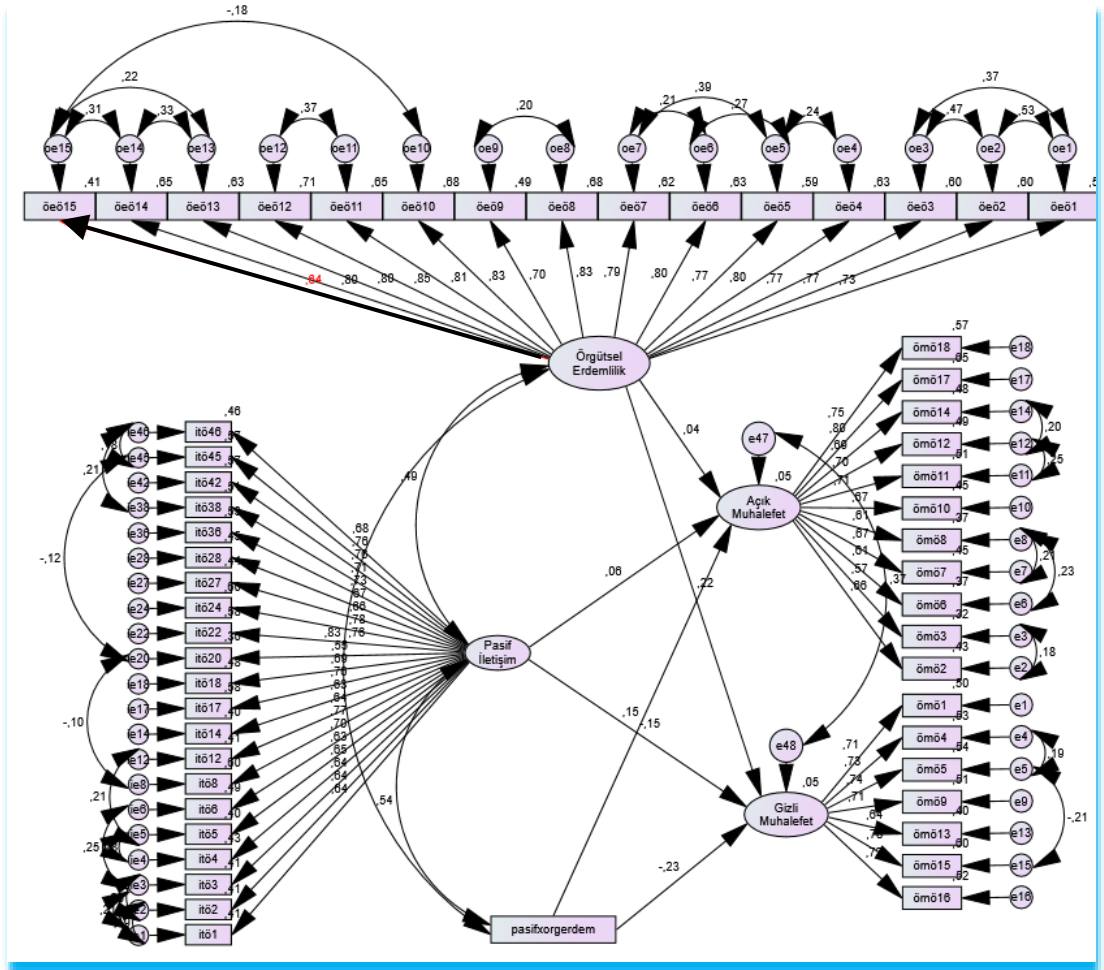
Tablo-36'da araştırmanın ikinci modeline ilişkin yol analiz sonuçları, Şekil-22'de modele ait path diyagramı, ardından da hipotezlerin testi verilmiştir.

Tablo-36 Araştırmanın İkinci Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	Hipotez	Bağımlı Değişken	B (SE)	β	R ²
2	Pasif İletişim Tarzı Algısı	H7	Açık Muhalefet	0,05 (0,04)	0,06	0,05
	PİTA X ÖEA	H8		0,02 (0,01)		
	Pasif İletişim Tarzı Algısı	H9	Gizli Muhalefet	-0,16 (0,05)	-0,16**	0,01
	PİTA X ÖEA	H10		-0,03 (0,01)		

PİTA: Pasif iletişim tarzı algısı

ÖEA: Örgütsel erdemlilik algısı



Şekil-22 Araştırmanın İkinci Modeli

Araştırmanın ikinci modeline ilişkin hipotezlerin testine yönelik yapılan analizde;

- **H₇** “Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.” Hipotezi reddedilmiştir.

Moderatör hipotezi:

- **H₈** “Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki) ($\beta=0,15$; $p<0,05$)” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirmektedir Örgütsel erdemlilik algısının pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.
- **H₉** “Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=-0,16$; $p<0,05$).” Hipotezi kabul edilmiştir. Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Moderatör hipotezi:

- **H₁₀** “Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki) ($\beta=-0,23$; $p<0,05$).” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirmektedir Örgütsel erdemlilik algısının pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

Araştırmanın modeline ilişkin hipotezlerin testine yönelik sonuçlar tablo şeklinde aşağıda verilmiştir.

Tablo-37 Hipotezlerin Testi

MODEL 1		SONUÇ
H₁	Aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H₂	Örgütsel erdemliliğin açık 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
H₄	Aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
H₅	Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
Moderatör Hipotezi		
H₆	Örgütsel erdemlilik algısı, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).	Kabul
MODEL 2		
H₇	Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Ret
Moderatör hipotezi		
H₈	Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).	Kabul
H₉	Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	Kabul
Moderatör hipotezi		
H₁₀	Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).	Kabul

Bu araştırmanın temelinde lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymak bulunmaktadır. Bu maksatla araştırmanın değişkenleriyle ilgili bir literatür çalışması yapılmış ve birtakım hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezlerin testi için bir metodoloji oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli kapsamında bu bölümde ulaşılan bulgular ortaya konulmuş; müteakip bölümde ise ulaşılan sonuçlar ışığında bazı değerlendirmeler, yorumlar ve öneriler geliştirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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.

Doğru yönetilen duyguların ve bu amaçla kullanılan gerek soyut gerekse somut araçların doğru seçilerek hareket tarzının buna göre belirlenmesinde yarar bulunmaktadır. Doğru yöntemin çalışanların iş çıktıları üzerinde olumlu yansımaları olacağı gibi yanlış bir yöntemde mevcut düzenin korunamaması ve entropiye sebep olarak zarar görmeye yol açabileceği söylenebilir. Liderlerin bu bakımdan üzerlerine önemli görevler düşmektedir. Örgütsel faaliyetlerin düzenli bir biçimde devam etmesinde, yönetsel fonksiyonların tam anlamıyla yerine getirilmesinde liderlerin lokomotif görevi gören bir güç olduğu söylenebilir. Bu kadar önemli bir rolün işletmenin başarısı üzerinde de önemli ölçüde etkili olabileceği; sergileyeceği liderlik davranışıyla çalışanlarını harekete geçirerek başarıya ulaştıracağı açıktır.

Liderlerin astlarıyla etkileşim kurarken faydalandıkları en önemli araçlardan biri kuşkusuz iletişimdir. İletişim olmadan bir işletmeyi yönetmek, iletişim olmadan hayata yönetmek mümkün değildir. İki birey arasında oluşturulan sağlıklı bir iletişimin en az diğer örgütsel fonksiyonlar kadar önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü diğer faaliyetlerin de bir iletişim süreci neticesinde hayata geçtiği düşünüldüğünde iletişimsiz bir ortamda faaliyetlerin devam edebilmesi mümkün görünmemektedir. Bu bakımdan örgütsel faaliyetlerde iletişimin rolü büyüktür. Gerek mekanik iletişim sistemleri gerekse bireylerarası iletişim sistemlerinin son derece sağlam yapılar üzerine kurulmasının işletmenin amaçlarına ulaşması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Yukarıda hem liderlik hem de iletişim hakkında birtakım bilgilere değinilmiştir. Bu iki önemli özellik bir araya gelerek bir yetenek olarak insan unsurunda birleşmiştir. Mekanik iletişim sistemlerle mukayese edildiğinde örgütün başarısı üzerinde daha da etkili olduğu

düşünülen bireylerarası iletişimin liderlerle çalışanlar arasında nasıl gerçekleştiği, çalışanların liderlerin kendileriyle iletişim kurarken hangi tarzı kullandıkları ve konuyla ilgili algıları merak konusu olmuş ve çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. İşletmelerde bu iki özelliği bünyelerinde barındıran liderlerin sahip olduğu iletişim tarzlarının çalışanların davranışlarını değiştirdiğinin düşünülmesinden hareketle bu değişkenin araştırmanın diğer değişkenlerine etkisi incelemeye değer görülmüştür.

Örgütlerde gerçekleşen insan kaynakları temin süreçlerinde işe alım uzmanları, daima amaca en uygun performansı sergileyecek çalışanların temini gayreti içindedirler. Ancak bazen bu alımlardaki görüşmeler esnasında uygun değerlendirilip de daha sonradan arzu edilen verimliliğin alınmadığı çalışanların da bu yapıda yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kategorideki çalışanların bir kısmı bir takım hizmet içi eğitim ve mesleki gelişim kurslarıyla bu verimsizliklerini giderse de bazıları bütün gayretlere rağmen arzu edilen seviyeye getirilememektedir. Bu durumda ya işlerine son verilmekte ya da kötüye razı olunarak düşük verim ile devam etme yolu seçilmektedir. Bu da işletmeler için çok kabul gören bir durum olmamaktadır.

Bazen de çalışanlar bütün gayretlerine ve yüksek verimlilik düzeylerine rağmen yöneticileri tarafından yeterli takdiri görmemektedir. Bunların fikir görüş ve önerileri dikkate alınmamakta ve sadece bilindik yöntemlerle ilerlemeye çalışılmaktadır. Gördükleri veya düzeltilmesini arzu ettikleri veya hoşnut olmadıkları bir konuyu dile getirerek kararlara katılım isteği gösteren çalışanlar bazen olumsuz tepkilerle karşılaşabilmektedir. Bu durumlar sık yaşandığında çalışanlar yeni fikir ve önerilerini ifade edememekte ya da biraz farklı bir tarzda konuya muhalefet etmektedirler. İşte burada örgütsel davranışın önemli konularından biri olan örgütsel muhalefet konusu ortaya çıkmaktadır. Temelde bir iletişim faaliyeti olan örgütsel muhalefet davranışı mevcut işlem veya sorunlara çalışanların fikirlerini farklı bir tarzda beyan ederek konuya açık veya gizli bir biçimde müdahil olma çabasıdır.

Örgütsel muhalefet konusu örgütler açısından önem taşımaktadır. Çünkü yeni yönetim anlayışında çalışanların bilgi, fikir, görüş ve önerileri örgütlerin gelişimi açısından değer görmektedir. Dikey disiplin anlayışı artık yerini yatay ve geniş bir alana bırakmıştır. Çalışanlar da sadece iş yerinde öğrendikleriyle yetinmemekte kendilerini gerek mesleki, gerekse kişisel gelişim kurslarında, teknolojik imkânlardan faydalanarak her geçen gün daha da geliştirmektedirler. Bu özelliklerini kimi zaman çalışma yerlerine de yansıtarak özel niteliklerini işletmelerin faydalarına sunabilmektedirler. Liderlerin de çalışanlarından gelen bu bilgilere ihtiyaçları vardır. Temelde bir iletişim faaliyeti olarak kuramsal çerçevede ifade ettiğimiz örgütsel muhalefet kavramı yeterli seviyede ve bazı sınırları aşmadığı sürece örgütün

gelişimine fayda sağlamakta ve değer katmaktadır. Çünkü liderlerinden olumlu yönde yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. Yönetim kademeleri tarafından normal karşılanan bazı uygulamalar çalışanların motivasyonunu düşürüp etkinlik ve verimliliklerini düşürüyorsa ve buna da bir çözüm bulunmuyorsa, çalışanların buna karşı uygun bir dille muhalefet davranışı geliştirmesi normal karşılanmalıdır. Örgütsel muhalefet daha önce de ifade edildiği gibi belirli bir seviyede kaldığı ve çatışmaya dönüşmediği sürece örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır.

Liderlerle çalışanlar arasındaki ilişkilerde iletişimin önemi daha önce vurgulanmıştı. Örgütsel muhalefet kavramı da örgütsel bazı değişkenlerden etkilenmektedir. Liderlik ve iletişim kavramının insan unsurunda bütünleşerek diğer bireylerle etkileşim aracı olarak kullanılması olarak değerlendirdiğimiz lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisinin olup olmadığı incelenmeye değer bir diğer değişken olmuştur.

Araştırmanın üçüncü değişkeni olarak örgütsel davranışın bir diğer güncel konusu da örgütsel erdemlilik ele alınmıştır. Örgütsel erdemlilik hoşgörü, dürüstlük, ahlaki iyilik, sosyal gelişim ve iyilik kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel erdemlilik örgütsel iletişimin gelişip iyileşmesine aynı zamanda örgüt kültürünün yaygınlaşmasına da katkı sağlamaktadır. Örgütsel erdemliliğin kişilerin bireysel ve toplumsal davranışlarının, kültürel özelliklerinin bir örgütte yaygınlaşmasını ve sürekliliğini sağlayan süreçleri ifade ettiğini söyleyebiliriz.

Örgütsel erdemlilik seviyesinin yüksek olduğu çalışanlar işletmelerinin kendilerine destek olduğunu bunun yanında kendilerini dürüst ve saygın olarak da kabul etmektedirler. Örgütsel erdemlilik bakımından yüksek seviyede olan örgütler diğer işletmelere göre daha fazla olumlu çıktı elde etmektedirler. Bunlar daha fazla başarı göstermekte, yenilikçi, değişime açık, olumsuzluklara karşı dirençli ve daha yaratıcı olabilmektedirler. Burada çalışanlar kadar liderlerin de erdem sahibi olması beklenmektedir. Bu vasfa sahip bir lider çalışanlarının performansının artması için gerekli altyapıyı hazırlar onları motivasyonunu artırır onların sadece görev tanım formlarındaki rolleriyle yetinmelerini istemez, hoşgörü, dürüstlük, sosyal gelişim, iyilik gibi özelliklerini işletmeye katmalarını ister. Onların yeni fikir ve projelerini destekler ve bunları hayata geçirmeleri için onların sınırlarını genişletir. Yöneticilerinin bu bakış açısına sahip olduğu işletmeler kendilerini daha güçlü ve yeni hedeflere hazır hisseder. Ayrıca örgütsel erdemliliğin ifade edildiği beş özelliğin sahip olduğu çalışanları olan işletmeler; rüşvet ve skandalların sıkça duyulduğu günümüzde bu tarz istenmeyen hususlarla daha az karşılaşmaktadır. İşletmelerde bu denli önemli ve Türk literatüründe de yeni kavramlardan biri olan örgütsel erdemliliğin araştırmanın lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete olan

etkisinde düzenleyici bir rolünün olup olmadığı incelenmeye değer görüldüğünden araştırmanın üçüncü değişkeni olarak çalışmaya dâhil edilmiştir.

Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün konu olarak seçildiği çalışmada öncelikle araştırmanın değişkenlerine ilişkin literatür kısmı oluşturulmuştur. Birinci bölümde liderlik ve iletişim, ikinci bölümde örgütsel muhalefet ve üçüncü bölümde örgütsel erdemlilik konuları kuramsal açıdan ele alınmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma kısmı yer almakta ve çalışmanın amacına yönelik metodoloji bulunmaktadır. Bu kapsamda t-Testi, ANOVA testi, LSD Post Hoc Testi, korelasyon testi, yapısal eşitlik modellemesinin bulunduğu bulgular bölümü oluşturulmuştur. Elde edilen bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş, akademisyenlere ve otelcilik sektörü uygulamacılarına önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın ölçek ve alt boyutlarına ait betimsel istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgüt liderlerinin aktif ve pasif iletişim tarzlarına ilişkin katılımcıların algı puanları “orta düzeyde” tespit edilmiştir. Açık muhalefet davranışı ise “orta düzeyde” tespit edilirken; gizli muhalefet davranışı “düşük düzeyde” ve genel olarak örgütsel muhalefet davranışı “orta düzeyde” tespit edilmiştir. Örgütsel erdemliliğe ilişkin katılımcıların algı puanlarının ise “yüksek düzeyde” olduğu görülmüştür. Buradan lider iletişim tarzlarına ilişkin algının birbirine eşit ya da yakın olduğu değerlendirilebilir. Örgütsel muhalefet algısında ise açık muhalefetle gizli muhalefet algısı arasında farklılık görülürken genel olarak örgütsel muhalefet algısının “orta düzeyde” olduğu görülmüştür. Örgütsel erdemlilik algısında ise farklı olarak şunu söylemek mümkündür. Çalışanlarda her ne kadar iletişim tarzlarıyla ilgili kendilerinde açık veya gizli muhalefet davranışı oluşsa da sahip oldukları iyilik, hoşgörü, ahlaki iyilik, dürüstlük ve sosyal gelişim algısının da yüksek seviyede var olduğunu ifade edilebilir. Emek yoğun sektörlerde özellikle sezonluk yaşanan yoğun tempo nedeniyle bazen insani birtakım ilişkiler ikinci planda kalabilmektedir. İşte burada liderlere düşen zaten fiziksel olarak üzerinde bir yük bulunan çalışanların duygularına dokunarak bu yükü bir ölçüde azaltmak olmalıdır.

Araştırma kapsamında otel işletmeleri çalışanlarının bireysel ve işe ilişkin özellikleri incelenmiştir. Öncelikle katılımcıların lider iletişim tarzlarına ilişkin bireysel ve işe ilişkin karşılaştırmaların değerlendirmeleri aşağıda yer almaktadır.

Öncelikle cinsiyet değişkeni ele alınmıştır. Katılımcıların iletişim tarzlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında iletişim

tarzları (aktif, pasif) puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aynı lidere bağlı olarak görev yapan erkek ve kadın çalışanların liderlerinin iletişim tarzı algıları benzerlik gösterebilir. Lider cinsiyet değişkenini dikkate almadan bir iletişim tarzı sergiliyor olabilir. Dolayısıyla cinsiyet anlamında önemli bir farklılık olmaması normal karşılanabilir.

Katılımcıların medeni durum ile iletişim tarzları puanları incelendiğinde ise katılımcıların medeni durumlarına ilişkin iletişim tarzları (aktif, pasif) puanlarının da anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Liderler çalışanlarıyla iletişim kurarken onların medeni durumlarını dikkate alacak biçimde bir iletişim tarzında yaklaşmıyorsa çalışanların iletişim algıları benzerlik gösterebilir.

Katılımcıların yaş durumları ile ilgili bulgular incelendiğinde aktif iletişim tarzı puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan incelemede 25 yaş altı, 26-30 yaş, 36-40 yaş, 41-45 yaş grubu katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanlarının 31-35 yaş grubu katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Aktif iletişim tarzı puanları incelendiğinde özellikle genç yaşta çalışanlarla araştırma kapsamında ileri yaşta çalışanlar olarak değerlendirebileceğimiz gruplar arasındaki puanların yüksek; orta yaş grubu diye adlandırabileceğimiz grupta ise algı puanların nispeten düşük olduğu görülmüştür. Orta yaş grubu olan 31-35 yaş grubu içindeki çalışanların tecrübeleriyle beraber daha dinamik ve verimli olabilecekleri nedeniyle aktif iletişim tarzına daha az maruz kalabilecekleri düşünülmektedir. Genç yaş grubundaki çalışanların tecrübeye orantılı olarak; ileri yaş grubundaki çalışanların ise tükenmişlik ve mesleki yorgunluk sebebiyle aktif iletişim tarzlarına maruz kalabileceği değerlendirilmektedir. Pasif iletişim tarzı algı puanları incelendiğinde ise yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Burada önemli olan işletme için bütün çalışanlardan en yüksek verimi almak olmalıdır. Dolayısıyla tecrübesizlik ile ilgili problemlere karşı mesleki eğitimler, tükenmişlikle ilgili problemlere ise motivasyona yönelik çalışmalarla tedbir alınabilir.

Katılımcıların öğrenim düzeyine göre elde edilen bulgular incelendiğinde aktif iletişim tarzı puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan incelemede lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, ilköğretim, lise ve ön

lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü düzeyde öğrenime sahip olan çalışanların üst kademe yöneticilerle daha sık karşı karşıya gelme durumlarının söz konusu olması, var olan problemlerin çözümü konusunda doğrudan muhatap alınan kimseler olması olası bir gerginlikte liderlerin aktif iletişim tarzlarına başvurabileceği bu nedenle daha alt seviye öğrenim düzeyine sahip çalışanlardan aktif iletişim tarzı algı puanlarının yüksek olabileceği düşünülmektedir. Otel işletmelerinde öğrenim düzeyi alt seviyelerde olan çalışanlarla öğrenim düzeyi üst seviyelerde olan çalışanlar arasında bir ara kademe yönetici olma durumu söz konusu olabilmektedir. Lisansüstü eğitim önemli bir eğitim kademesidir. Bu nedenle terfide öğrenim ve liyakati esas alan işletmelerde üst kademe yöneticilerle lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanların daha yakın çalıştığı ve aktif iletişim tarzına sahip yöneticilerle çalışma durumlarının daha fazla olduğu söylenebilir. Pasif iletişim tarzı algı puanlarının ise öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları departmana göre elde edilen bulgular incelendiğinde aktif iletişim tarzı puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin incelemeye göre ön büro ve insan kaynakları departmanlarında görev yapan katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, kat hizmetleri, satış ve pazarlama, güvenlik ve muhasebe departmanlarında görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Önbüro departmanı bir otelin ana mekanizması olarak tanımlanabilir. Gerçekten önemi çok büyüktür ve hata kabul etmeyen bir alandır. Müşterilerin karşılandığı ve ilk intibaalarının uyandırdığı yer olması sebebiyle otelin prestiji üzerinde etkisinin büyük olduğu bir departmandır. Bu nedenle müşterilerle yaşanan ilişkiler zaman zaman stres kaynağı olabilmekte ve liderlerin de duruma müdahale etmesine kadar varan sonuçlar doğurabilmektedir. İnsan kaynakları departmanları da stres altında çalışan birimlerdir. En iyi insanı en uygun pozisyona yerleştirmek bazen sınırları yıpratılabilmektedir. Bu durum da çalışanların liderlerinin baskısına ve iletişim tarzlarının aktif biçimde oluşmasına sebep olabilmektedir. Bu durum otel içerisinde tüm departmanlar için geçerli olsa da bu iki birimin görev kapsamı ve özelliği gereği aktif iletişim tarzlarına daha fazla maruz kaldığını aklı getirmektedir. Pasif iletişim tarzı algı puanlarının departmana göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir

Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre elde edilen bulgular incelendiğinde aktif ve pasif iletişim tarzlarına ilişkin algı puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan

incelemede üst kademe yöneticilerin liderlerinin aktif ve pasif iletişim tarzlarına ilişkin algı puanları, işgören ve orta kademe yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Üst kademe yöneticiler daha stratejik çalışmalar yürütürler. Bir işletmenin geleceğinin belirlenmesi ve belirlenen amaçlara ulaşmak önemli ölçüde bu kitlenin elinde olmaktadır. Bu kişiler talimatları genel olarak ya işletme sahiplerinden ya da genel müdür seviyesindeki kimselerden almaktadırlar. Zaman zaman bu pozisyondaki kişiler çalışanlarıyla daha mesafeli olabilmektedirler. Dolayısıyla kararların alınması esnasındaki stresli ortam, üst makam sahiplerinin bireysel özellikleri nedeniyle iletişim tarzları farklılaşabilmekte ve aktif biçime dönüşebildiği düşünülmektedir.

Katılımcıların görev sürelerine ilişkin bulgulara göre aktif iletişim tarzı puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre işletmedeki görev süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl olan katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, işletmedeki görev süresi 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buradaki sonuçlar; yaş değişkeniyle ilgili değerlendirmelerle paralellik arz etmektedir. Çünkü işletmede yeni olan çalışanlar tecrübesizlik ve ileri yıllarda tecrübeye sahip çalışanlar ise tükenmişlik sebebiyle liderlerinin aktif iletişim tarzına maruz kalabildiği düşünülmektedir. Pasif iletişim tarzı algı puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların sektördeki çalışma süresine ilişkin bulgular incelendiğinde aktif iletişim tarzı ve pasif iletişim tarzı puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre; sektördeki çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların liderlerinin aktif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Burada da ileri yıllarda tecrübeye sahip çalışanların aktif iletişim tarzı algı puanları yüksek olarak tespit edilmiştir. Yine mesleki yorgunluk ya da tükenmişlik ile ilgili bir yargıya varıldığı söylenebilir. Sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların liderlerinin pasif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan elde edilen sonuçlarla ilgili söylenebilecek husus şudur. Liderlerin sektöre yeni girmiş çalışanları demoralize ederek uzaklaşmasını engellemek adına pasif iletişim tarzını tercih

ettikleri söylenebilir. Çalışanların daha meslek hayatlarının başında kötü muameleyle karşılaşmaları onları meslekten soğutarak sektörden uzaklaşmasına sebep olabilir. Bu durum da yetişmiş insan sayısının artmasına engel olmaktadır. Dolayısıyla insanları meslekten uzaklaştırmak yerine onları sektörde tutmak için gayret gösterilmelidir.

Katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayısına göre elde edilen bulgulara göre iletişim tarzları (aktif, pasif) puanlarının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinin konumuna göre elde edilen bulgulara göre aktif iletişim ve pasif iletişim tarzlarına ilişkin puanların işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Şehir otellerinde görev yapan katılımcıların liderlerinin aktif ve pasif iletişim tarzına ilişkin algı puanı, sayfiye otellerinde görev yapan katılımcıların algı puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun temel sebebinin şehir otellerinde yıl boyunca düzenli bir işleyişe sahip olması, müşteri dalgalanmasının daha az yaşanması ve müşterilerin daha ziyade iş çevresinden oluşması nedeniyle çalışanların sürekli bir devinim içinde bulunmasıyla, liderlerin bu disiplini bozmamak adına aktif iletişim tarzını tercih ettikleri düşünülmektedir. Sayfiye otel çalışanlarının ise daha çok sezonluk bir yoğunluğa maruz kaldıkları ve buna bağlı olarak daha sınırlı bir süre yoğun strese maruz kalmaları sebebiyle aktif iletişim tarzı puanlarının düşük olduğu ifade edilebilir. Ancak sezonun yoğun dönemlerinde sayfiye otellerinde yaşanan yoğunluğa bağlı olarak ortaya çıkan stresli ortamında azımsanmayacak derecede olduğu da ifade edilmelidir.

Katılımcıların lider iletişim tarzlarına ilişkin bireysel ve işe ilişkin karşılaştırmalarının değerlendirilmesinin ardından “örgütsel muhalefet” değişkenine ilişkin bireysel ve işe ilişkin karşılaştırmaların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel muhalefet ölçek ve alt boyut puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde açık muhalefet alt boyut puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evli katılımcıların açık muhalefet puanının, bekâr katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli çalışanlarının açık muhalefet puanlarının yüksek olmasının onların sektörde edindikleri tecrübeyle paralel olarak yükseldiği düşünülmektedir. Otel işletmelerinde bazı departmanların çalışma koşulları itibarıyla evli bir çalışanın uzun yıllar uyum sağlayabileceği yerler

olmadığı düşünölmektedir. Çünkü yoğun ve stresli bir çalışma ortamı, sınırları belli olmayan mesai sistemi, özel teşebbüs olmaları nedeniyle işlerini kolay kaybetme korkusu bunların temel sebepleri arasında sayılabilir. Eğer bir çalışan bu koşullara dayanabilmiş ve sektörde evli olarak tutunabilmişse bilgi ve tecrübesine güvenerek karşıt fikir görüş ve hoşnutsuzlarını dile getirebilir. Örgütsel muhalefet açık ve gizli muhalefet alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aslında bekâr çalışanların işlerini kaybetme korkusu evlilere göre daha azdır. Çünkü onların henüz bakmakla mükellef oldukları bir eşleri veya çocukları bulunmamaktadır. Ancak tecrübe ve çekingenlik nedeni ile tecrübeli çalışanlardan daha az açık muhalefet davranışı sergiledikleri düşünölmektedir. Örgütsel muhalefet açık ve gizli muhalefet alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların açık muhalefet, gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları incelendiğinde yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre 31-35 yaş ve 36-40 yaş grubu katılımcıların açık, gizli ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, 25 yaş altı ve 26-30 yaş grubu katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlarında tecrübeyle örgütsel muhalefet puanlarının yüksek olması arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Çalışanların yaşları ile tecrübeleri ve dolayısıyla cesaretleri arasında bir ilişki gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların tecrübeleri arttıkça muhalefet davranışlarının da arttığı görölmektedir.

Katılımcıların açık muhalefet, gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları incelendiğinde elde edilen bulguların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan incelemede ön lisans ve lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların açık muhalefet puanları, ilköğretim ve lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Önlisans, lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların gizli ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, ilköğretim ve lise düzeyinde öğrenim gören katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buradan elde edilen bulgularla şu değerlendirmeler yapılabilir. Öncelikle öğrenim düzeyi yüksek olan çalışanlar gerek teorik gerekse uygulamalı eğitim süzgecinden geçmiş kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler mevcut uygulamaların kendi bakış açılarına uygun bir biçimde olmadığını fark ettiklerinde bunu daha iyi ifade ederek bir çeşit geri bildirimde bulunma cesaretine sahip olabilmektedirler. Ancak daha alt eğitim düzeyine

sahip çalışanlar yeterli cesareti ve donanımı kendilerinde bulamamışlarsa bunu ifade etmekte güçlük çekebilirler. Öğrenim düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet davranışının da yükseldiği görülmektedir.

Katılımcıların açık muhalefet puanının departmana göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanlarının departmana göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre satış ve pazarlama, güvenlik, muhasebe ve diğer departmanlarda görev yapan katılımcıların gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, yiyecek ve içecek, ön büro, kat hizmetleri ve insan kaynakları departmanlarında görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Satış ve pazarlama, güvenlik, muhasebe ve diğer departmanların işlevleri otelcilik alanın elbetteki vazgeçilmezleridir ancak esas olarak yiyecek ve içecek, ön büro, kat hizmetleri ve insan kaynakları gibi departmanlar otel işletmelerin ana faaliyet alanını oluşturmaktadır. Bunun dışındaki departmanlarda iş yoğunluğu nispeten daha azdır. Bu nedenle gizli muhalefet genel olarak örgütsel muhalefet puanlarının diğer departmanlara oranla farklı çıkması normal kabul edilebilir. Burada dinamik işleyişe sahip departmanların statik departmanlara oranla örgütsel muhalefet davranışını daha fazla sergilediği görülmüştür.

Katılımcıların açık muhalefet puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre orta kademe yöneticilerin gizli ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, işgören ve üst kademe yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Üst kademe yönetici sayısının araştırma kapsamında katılımcı sayısı diğer iki gruba oranla daha azdır. Orta kademe yöneticilerin gerek konumlarını koruma gerekse terfi konusunda gelecekte sorun yaşamamak adına muhalefet davranışını açık muhalefet şeklinde gerçekleştirme yerine gizli yaptıkları düşünülmektedir.

Katılımcıların açık muhalefet puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanlarının işletmedeki görev süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken; farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan incelemede

işletmedeki görev süresi 1-5 yıl olan katılımcıların gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanlarının, işletmedeki görev süresi 1 yıldan az, 6-10 yıl ve 11-15 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan çalışanların işletmedeki ilk yıllarında önemli ölçüde bir gizli muhalefet davranışı sergilemediği ve birinci yılın ardından bu davranışın yükseldiğini görmekteyiz. İşletmeyi daha iyi tanıma, arkadaş çevresinin çoğalması ve yaşanan problemlerle beraber bunların paylaşılma ihtiyacını 1-5 yıl olanlardan daha fazla olmasına bir gerekçe olduğu ifade edilebilir. İlk beş yılın ardından da bu oranın azaldığı görülmüştür. Bunun sebebinin de artık çalışanın kendisini bu işletmenin bir parçası olarak görmesi nedeniyle bu davranışını azalttığını söylemek mümkündür.

Katılımcıların açık muhalefet, gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların açık muhalefet, gizli muhalefet ve genel olarak örgütsel muhalefet puanları, sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buradan çalışanların sektördeki tecrübe sürelerinin artmasıyla örgütsel muhalefet düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Bu durum üzerinde çalışanların sektörü daha iyi tanımaları, işin inceliklerini öğrenmeleri ve mevcut sorun ile ilgili kendilerini daha iyi ifade edebildiklerinin etkisi olduğu söylenebilir.

Katılımcıların açık ve gizli muhalefet alt boyut puanlarının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık göstermediği görülse de örgütsel muhalefet puanlarının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre 5 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların örgütsel muhalefet puanı, 4 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet puanlarının 5 yıldızlı otellerde daha yüksek olmasının burada mevcut çalışan profilinin 4 yıldızlı otel çalışan profiline göre nitelikli olduğunu göz önüne alındığında çalışanların karşıt fikir, görüş ve düşüncelerini daha iyi dile getirebilecekleri düşünülmektedir. Bu şekilde geri bildirim alan işletmelerinde yeni fikirlerle gelişimlerine katkı sağlayacakları söylenebilir.

Katılımcıların açık muhalefet puanlarının işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre şehir otellerinde görev yapan katılımcıların açık muhalefet puanı, sayfiye otellerinde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi şehir otellerinde dört mevsim düzenli bir biçimde müşteri ağırlanabilmektedir. Ancak sayfiye otelleri sezonluk hizmet vermeye daha uygun işletmelerden oluşmaktadır. Bunda ise elbette iklimsel özellikler belirleyici olmaktadır. Bu nedenle daha uzun, yoğun, stresli ve devinimi yüksek işletmelerde çalışanlarla liderler daha fazla karşı karşıya gelerek aktif iletişim tarzına maruz kalmaktadırlar. Gizli muhalefet alt boyut ve örgütsel muhalefet puanlarının ise işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel muhalefet değişkenine ilişkin bireysel ve iş ile ilgili özelliklerinin karşılaştırmalarının ardından "örgütsel erdemlilik" değişkenine ait karşılaştırmalara yer verilmiştir.

Katılımcıların bireysel ve işe ilişkin özellikleriyle ilgili karşılaştırmaların yapıldığı incelemede örgütsel erdemlilik puanlarının cinsiyete, medeni duruma, yaş gruplarına, öğrenim düzeyine departmana ve işletmenin konumuna göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür.

Katılımcıların örgütsel erdemlilik puanlarının pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre üst kademe yöneticilerin örgütsel erdemlilik algı puanı, işgören ve orta kademe yöneticilerin puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticiler öğrenim ve liyakate dayalı işletmelerde genellikle yetenekleri ve sergiledikleri performansla buldukları kademelere gelirler. Bu nitelikler içinde elbette, iyilik, hoşgörü, sosyal gelişim, ahlaki iyilik ve dürüstlük özellikleri de bulunur. Üst kademe yöneticilerin örgütsel erdemlilik algılarının bu şekilde yüksek çıkmasının kişilerin örgütlerine karşı bu özellikleri hayata geçirmeleriyle ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların işletmedeki görev süresine göre örgütsel erdemlilik puanlarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan inceleme sonuçlarına göre işletmedeki görev süresi 11-15 yıl olan katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanı, işletmedeki görev süresi 1 yıldan az, 1-5

yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha olduğu görülmüştür. Burada ilerleyen görev süresiyle örgütsel erdemlilik algısının da yükseldiği görülmektedir. Çünkü çalışanlar buldukları kurumda uzun süreli ve istikrarlı bir şekilde çalışıyorlarsa, bu onların kurumlarına da bağlandıklarını ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu konusunu da gündeme getirmektedir.

Katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanlarının sektördeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilirken; farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan incelemede sektördeki çalışma süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanı, sektördeki çalışma süresi 1 yıldan az, 1-5 yıl ve 6-10 yıl olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Biraz önce ifade edildiği gibi işletmedeki görev süresine paralel olarak artan örgütsel erdemlilik algısı, sektördeki çalışma süresinde de aynı şekilde karşımıza çıkmaktadır. Yani sektördeki görev süresi arttıkça örgütsel erdemlilik algısı da artmaktadır.

Örgütsel erdemlilik algı puanlarının işletmenin yıldız sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 5 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların örgütsel erdemlilik algı puanı, 4 yıldızlı işletmelerde görev yapan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu farkın çalışan profilinin kalitesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu insan kaynakları birimleri tarafından yapılan seçimlerde 5 yıldızlı otel müşterilerine daha iyi hizmet edebilecek nitelikte çalışan seçim kriterlerine örgütsel erdemlilik özellikleri daha fazla olan çalışanların tercih edilmesiyle ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların kişiye ve işe yönelik özelliklerinin bulgularının değerlendirildiği kısımdan sonra araştırmanın modeline ait analizlerde aşağıdaki sonuçlara ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırmanın birinci modeline ilişkin hipotezlerin testine yönelik yapılan analizde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Öncelikle aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığı (H_1) incelenmiş ve aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Aktif iletişim tarzı liderlerin tercih ettikleri nispeten daha sert ve mesafeli iletişim tarzları olarak ifade daha önce ifade edilmiştir. Açık muhalefet ise çalışanların karşıt fikir, görüş, bilgi ya da

hoşnutsuzluklarını liderlerinin yüzlerine karşı dile getirmeleri olarak ifade edilmişti. Bu sonuçla bir çalışanın liderinin aktif iletişim tarzına maruz kalmasıyla, onun farklı görüş, fikir, bilgi ya da hoşnutsuzluğunu açık bir biçimde ifade etmesi arasında bir ilişki görülmüştür.

Daha sonra örgütsel erdemliliğin açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi olup olmadığı (H₂) incelenmiş ve örgütsel erdemliliğin istatistiksel olarak açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Burada bir çalışanın örgütüne karşı beslediği ahlaki iyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve iyilik gibi kavramlara sahip olmakla, karşıt fikir, görüş, bilgi ya da hoşnutsuzluklarını liderine açıkça ifade etmesi arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Moderatör hipotezi olarak örgütsel erdemlilik algısının, aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirip değiştirmediği (H₃) incelenmiştir. Yani moderatör değişkenin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı sorgulanmıştır. İnceleme neticesinde örgütsel erdemlilik algısının aktif iletişim tarzının açık muhalefet üzerindeki pozitif yönlü etkisini negatif yöne çevirdiği görülmüştür. Diğer bir ifade ile örgütsel erdemlilik algısının aktif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Burada şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür. Aktif iletişim tarzını benimseyen bir liderin uyguladığı iletişim algısını alan bir çalışanda oluşabilecek açık muhalefet davranışı belirli bir ölçüde kalmazsa bireyler arasında çatışmaya dönüşebilmektedir. İşte burada örgütsel erdemlilik algısı, yükselen bu açık muhalefet davranışının belirli bir ölçüde kalmasını ve gerilemesini sağlamaktadır. Örgütsel erdemlilik, aktif iletişim tarzıyla açık muhalefet arasındaki ilişkinin hem yönünün hem de boyutunu değiştirerek düzenleyici bir rol üstlenmiştir. Bir çalışanın örgütüne karşı beslediği ahlaki iyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve iyilik gibi kavramlara sahip olmasının, örgütsel muhalefet davranışı sergilerken onun bu davranışının belli bir ölçüde kalmasını sağlamış ve gerilemesine neden olmuştur. Bu sonuçla, bir çalışanın hoşnut olmadığı bir durumu liderine açık bir biçimde ifade ederken sahip olduğu erdemlilik duygusuyla onu ileri noktalara taşımadan belli bir ölçüde sonlandırdığı göstermiştir.

Bir diğer inceleme de aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığına (H₄) dönük olarak yapılmıştır. İnceleme neticesinden aktif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Aktif iletişim tarzının daha ziyade açık muhalefete etkisi olması beklenmektedir. Burada da ifade edildiği üzere aktif iletişim tarzı gizli muhalefet

üzerinde negatif ancak anlamlı bir etki yapmıştır. Gizli muhalefet çalışanların daha ziyade çalışma arkadaşlarına dile getirdiği muhalif davranışlarını ifade eder.

Örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığına (H₅) ilişkin yapılan incelemede ise örgütsel erdemliliğin gizli muhalefet üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Moderatör hipotezi olarak örgütsel erdemlilik algısının, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü ve boyutunu değiştirip değiştirmediğinin (H₆) incelenmesi neticesinde örgütsel erdemlilik algısının, aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirdiği görülmüştür. Başka bir ifade ile örgütsel erdemlilik algısının aktif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür.

Araştırmanın birinci modeline ilişkin analizlerin tamamlanmasını müteakip ikinci modele ilişkin analizler yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığına (H₇) ilişkin incelemede anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Açık muhalefet üzerinde daha ziyade aktif iletişim tarzlarının etkili olması beklenmektedir. Bu durum yukarıda yapılan istatistiksel incelemelerde de doğrulanmıştır. Bu durumda pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir.

Moderatör hipotezi olarak örgütsel erdemlilik algısının, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirip değiştirmediği (H₈) incelendiğinde örgütsel erdemlilik algısının, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirdiği gözlemlenmiştir. Diğer bir ifadeyle örgütsel erdemlilik algısının pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür.

Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığına ilişkin yapılan incelemede (H₉) pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmüştür. Buradan pasif iletişim tarzı algısının gizli muhalefet davranışını arttırmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Moderatör hipotezi olarak örgütsel erdemlilik algısının, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirip değiştirmediğine

(H₁₀) ilişkin yapılan incelemede örgütsel erdemlilik algısının, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin boyutunu değiştirdiği görülmüştür. Başka bir ifadeyle örgütsel erdemlilik algısının pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. İki değişken arasındaki ilişki negatif yönlü iken örgütsel erdemlilik değişkeninin düzenleyici rolü ilişkinin boyutunu değiştirmek yönünde gerçekleşmektedir.

Lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, çalışmanın değişkenleri olan iletişim tarzları, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemliliğe ilişkin literatür çalışması yapılmıştır. Ardından çalışmanın araştırma bölümü tasarlanmış, oluşturulan anket formlarıyla Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde görevli çalışanlardan veri toplanmıştır. Bu veriler çeşitli programlar vasıtasıyla analize tabi tutularak bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Aşağıda bu sonuçlara dayanarak turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde lider/yönetici pozisyonundaki kişilerce dikkate alınması gerektiği düşünülen önerilerde bulunulmuştur.

- Otel işletmeleri, özellikle de araştırmanın örneklemini teşkil eden 4 ve 5 yıldızlı işletmeleri gerek dikey yönetim yapılanmaları, gerekse de kurumsal nitelik taşımaları itibariyle hizmet kalitesini daima üst seviyede tutmak zorundadır. Bu kalitenin yüksek seviyede tutulması, maddi yatırımlarla beraber duygulara olan yatırımları da zorunlu hale getirmektedir. Çünkü maddi yatırımların işletilmesini duygu sahibi insanlar gerçekleştirmektedir. Motivasyonu ve enerjisi düşük, baskı altında, korkak, sindirilmiş bir çalışanın işletmeye katabileceği ek bir değer olmayacaktır. Bu nedenle liderlerin çalışanlarıyla ilişkileri çok önem kazanmaktadır. Liderler lokomotif özelliklerini kaybetmemelidir. Çalışanlarla kuracakları iyi bir iletişim örgütsel çıktılara da yansıtacak, etkinlik verimlilik ve örgütsel bağlılık seviyesi yükselecektir. Bu durum işletmenin hizmet kalitesini yükseltecek, kurumsal imaj ve itibarı üzerinde etkili olacaktır.
- Liderler bireysel özelliklerinden kaynaklanan veya çalışanların hak ettiğini düşündükleri bir liderlik davranışı sergileyebilirler. Bu davranışı bir biçimde çalışana yansıtmak için bir araç kullanmak durumundadırlar. Bu aracın ise en belirgin haliyle iletişim olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla bir liderin davranışlarını üyelerine yansıtmaya biçimi liderin

iletişim tarzıyla gerçekleşmektedir. Bu tarz daha sert ve mesafeli bir yöntem içeren aktif iletişim biçiminde gerçekleşebileceği gibi daha yumuşak ve samimi bir tarz ile pasif biçimde de gerçekleşebilmektedir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi aktif ve pasif iletişim algısı her iki tarz için de “orta düzeyde” algılanmakta ancak diğer değişkenler üzerinde farklı etkiler yapmaktadır.

- Aktif iletişim tarzına sahip liderler çalışanlarıyla daha sert ve mesafeli bir iletişim tarzı benimsemektedirler. Bu yaklaşımın çalışanlar üzerindeki etkisi ağır ve strese sebep olabilecek nitelikte olabilmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde bir baskıya dönüşebilir ve onların yapabilecekleri işlerde kendi özel yeteneklerini ortaya çıkarmalarına engel olabilir. Bu nedenle liderler sergileyeceği iletişim tarzını seçerken karşısında bir insanın olduğunu unutmamalı, anlatacaklarını en iyi anlayacağı tarzı benimsemelidir. Çalışanın liderin karşısındayken heyecanlanıp, hata yaparak azar işitebileceği duygusu yerine bir işi en iyi şekilde nasıl yapacağı düşüncesine kanalize edecek tarz benimsemelidir. Böylece iyi ifade edilmiş bir iş tarifi kolay anlaşılacak ve gereği daha kolay yapılabilecektir. Çalışanlarda yöneticisiyle rahat bir biçimde iletişim kurduğunda talimatları daha iyi anlayacak, gerektiği durumlarda kendisi de fikirleriyle katkıda bulunabilecektir. Bu yaklaşımla çalışanların saklı kalmış yaratıcı yönleri de ortaya çıkabilecektir. Aksi takdirde sinmiş, korkak, cesaretsiz ve örgütten kaçma eğiliminde olan bir çalışan profiliyle karşı karşıya kalma ihtimali her zaman bulunmaktadır. Çalışanlara kendilerini ifade edebilecekleri iletişim ortamları sağlanmalıdır.
- Pasif iletişim tarzı çalışanlarla liderleri arasında daha samimi, yakın ve sıcak ilişkiler içeren bir iletişim tarzıdır. Dolayısıyla pasif iletişim tarzı liderlerin çalışanlarıyla daha sıcak ilişkiler kurulmasına, onların kendilerini daha rahat ve iyi ifade edebilecekleri bir ortam sağlanmasına katkıda bulunan bir iletişim tarzıdır. Bu şekilde bir iletişim tarzı benimseyen liderlerle çalışan bireyler, öz yeteneklerini daha iyi bir biçimde ortaya çıkarabilir yeni fikirlerini paylaşabilirler. Dolayısıyla liderlerin çalışanlarına katılımcı olmaları yönünde pasif iletişim tarzlarıyla teşvik edici olmaları gerekir. Bu hem motivasyonu arttıracak

hem de çalışanlardan gelen bildirimler sayesinde liderlere yeni bakış açıları kazandırabilecektir.

- Çalışanlar kişisel özellikler ve çalışma ortamlarından kaynaklanan nedenlerden dolayı yaşadıkları sorunlar karşısında farklı tepkiler ortaya koyabilirler. Bunlar bazen sorunları kabul etmek, bazen liderlerine karşı açık muhalefet etmek, bazen de ötesine geçerek çatışmaya dönüşecek biçimde tepki vermekle sonuçlanabilmektedir. Çatışmaya dönüşmesi muhalefet davranışının belli bir seviyede kalmamasını müteakip gerçekleşmektedir. Dolayısıyla liderler çalışanların farklı görüş bilgi, öneri, fikir ve hoşnutsuzluklarını belli seviyede tutacak tepkilerde bulunmalıdırlar. Aksi takdirde istenmeyen davranışlar tezahür edebilir. Araştırmada aktif iletişim tarzlarının açık muhalefet üzerinde bir etkisi görülürken pasif iletişim tarzlarının anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Aktif iletişim tarzını benimseyen liderlerin örgütsel muhalefete sebep olabilecek biçimde aşırı sert ve mesafeli yaklaşımlarını belirli bir düzeyde tutmaları önerilmekle beraber çalışanların muhalif davranışlarından gelecek geri bildirimlerle nasıl yeni katkılar elde edebilecekleri konusunda gayret sarf etmeleri gerektiği düşünülmektedir.
- Çalışanlar iş ortamında yaşadıkları bazı konulardaki farklı düşüncelerini ya da memnuniyetsizliklerini doğrudan liderlerinin yüzlerine karşı ifade edemeyebilirler. Bu durumda kendilerini de rahatsız eden konuyu çalışma arkadaşlarıyla gizli muhalefet etmek şeklinde gerçekleştirmektedirler. Araştırmada aktif iletişim tarzlarının gizli muhalefet üzerinde bir etkisinin olduğu görülmüştür. Gizli muhalefet davranışında çalışanlar farklı görüş, bilgi ve hoşnutsuzluklarını liderlerine açık bir biçimde dile getirmemektedirler. Bu nedenle faydalı olabilecek bazı olumlu bildirimler de yöneticilerle bilgisi dışında kaldığından saklı kalabilmektedir. Pasif iletişim tarzının da gizli muhalefet üzerinde anlamlı ancak negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Burada pasif iletişim tarzını benimseyen bir liderin sergilediği olumlu iletişim davranışıyla muhalefetin gizli yapıma düzeyinin tersine döndüğü görülmüştür. Diğer bir ifade ile liderler yakın iletişim ilişkisinde oldukları çalışanların gizli muhalefet duygularını geri bildirim alabilecek biçime dönüştürebilmektedirler. Elbette bazı örgütsel

memnuniyetsizlikleri çalışanlar liderleriyle paylaşmayabilirler. Ancak onların kuracağı iyi iletişim tarzı sayesinde bu fikirlerinden ve bilgilerden örgüte fayda sağlanabilir. Dolayısıyla çalışanların sadece çalışma arkadaşlarına değil bu farklı görüş ve önerilerini yöneticileriyle de paylaşma cesareti gösterecek fırsatlar verilmelidir.

- Araştırma kapsamında bulunan değişkenlerden biri olan örgütsel erdemlilik organizasyonlar açısından son derece önem taşımaktadır. Bulgularda örgütsel erdemliliğin değişkenler arasında düzenleyici bir rolünün olduğu görülmüştür. Kimi değişkenler arasında boyut; kimilerinin de yönünün değiştirilmesi konusunda etkin olmuştur. Örgütsel erdemlilik duygusuna sahip ve iyi çalışan diye tabir edilen bir birey, ahlaki iyilik, sosyal gelişim, dürüstlük, iyilik ve hoşgörü gibi niteliklere sahipse bunları işine de yansıtacaktır. Çalışan; örgütüne karşı iyi duygular besleyecek, olası hatalara karşı tedbirler alacak ve bazı kusurları eleştirmek ve örgütünü kötülemek yerine ona çözümler üreterek bir koruma zırhı oluşturacaktır. Böyle olunca da işletmenin müşterilere ve dışarıya dönük imajı artacak, itibar kazanacak, karlılık, verimlilik yükseleceğinden belirlenen hedeflere ulaşılmış olacaktır.

Bu çalışmada örgütsel erdemliliğin lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefet üzerindeki düzenleyici rolü icelenmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarında 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 tespit edilmiştir. Örgütsel erdemliliğin üstlendiği ve araştırma sonuçlarından elde edilen bu rolün işletmeler ve örgütler için önemli olduğunu göstermektedir. İstihdam işlemleri kapsamında çalışan seçimi süreçlerinde insan kaynakları uzmanlarının bu niteliklere sahip bireyleri tespit etmeleri örgütlerinin çalışan profiline değer katacaktır. Tespiti zor bir konu olsa da kişiyi iyi tanımaya dönük testler, mülakat ve değerlendirme teknikleri bu niteliklere sahip kişileri elde etme olasılığını arttıracaktır.

Bu araştırmanın değişkenleriyle ilgili literatürde yapılan bazı çalışmalara rastlanmıştır. Bunlardan Tekkanat (2009) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim okul yöneticilerinin iletişim tarzları ile kullandıkları çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve öğretmen algıları bakımından anlamlı bir

ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.⁷⁸⁷ Konu ile ilgili bir diğer çalışmada Yüksel (2005) tarafından yapılmış araştırmada, yönetici ile çalışan arasındaki iletişim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda iletişim ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.⁷⁸⁸ Örgütsel muhalefet ile ilgili olarak Püsküllüoğlu ve Altinkurt (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimlerinin örgütsel muhalefet davranışlarını ne düzeyde etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin eleştirel düşünme eğilimleri orta düzeyin üzerinde tespit edilmiş, bu eğilimlerin yöneticilere ifade edilen muhalefet davranışının %11'ini ve okul dışına ifade edilen muhalefet davranışının %6'sını açıkladığı görülmüştür.⁷⁸⁹ Örgütsel erdemlilik ile ilgili Akbolat vd.(2017) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel erdemliliğin personel güçlendirmeye etkisi ve bu etkide otantik liderliğin aracı rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel erdemlilik ve otantik liderliğin personel güçlendirme üzerinde olumlu yönde etkisi bulunduğu ve örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine etkisinde otantik liderliğin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.⁷⁹⁰

Ülkemizde lider iletişim tarzı, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemliliğe ilişkin yapılan araştırmaların sayısının az olduğu düşünüldüğünde yapılan bu çalışmanın alana önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada lider iletişim tarzları algısını tespit etmekte kullanılan ölçek, bireysel iletişim tarzını belirlemek amacıyla birçok araştırmada kullanılan bir ölçektir. Lider iletişim tarzını ölçmek amacıyla ölçeğin bu şekliyle ve örgütsel muhalefet ile örgütsel erdemlilik değişkenleriyle birlikte kullanıldığı başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ölçeğin ülkemizde farklı örneklerde kullanılmasının farklı ve zengin sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşünülmektedir. Hizmet sektöründe iletişim ve özellikle lider iletişim tarzları, örgütsel muhalefet ve örgütsel erdemlilik değişkenlerinin bir arada kullanıldığı bu araştırmanın alanda yeni bir bakış açısı oluşturacağı, liderler ile çalışanların iletişimi hakkında yapılacak araştırmalara ve bu alanda bilgi ihtiyacı duyanlara önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.⁷⁹¹

Ayrıca çalışmanın değişkenleriyle ilgili elde edilen sonuçların işletmelerde liderler ve çalışanlar arasındaki iletişim problemlerinin anlaşılması ve azalmasına

⁷⁸⁷ Dilek Tekkanat, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edime İli Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009, s. xi **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁷⁸⁸ Yüksel, a.g.e., 291.

⁷⁸⁹ Püsküllüoğlu ve Altinkurt, a.g.e., s. 1.

⁷⁹⁰ Akbolat vd. a.g.e., s. 71.

⁷⁹¹ Erkuş ve Günlü, a.g.e., s. 21.

katkıda bulunacağı düşünölmektedir. Örgötsel muhalefet kavramının öneminin farkında olan liderler çalışanlarından farklı fikirler ve öneriler olarak belirlenen hedeflere ulaşma yönünde yeni bakış açısı geliştirebilir. Erdemli davranış sahibi çalışanları bulunan örgüt liderleri organizasyonlarını daha dürüst ve ahlaki anlamda önemli noktalara taşıyabilir. Rüşvet, skandal ve yolsuzluk gibi olumsuz davranışların farkında olan örgütler ise kurumsal itibarlarını arttırabilir ve müşteri sadakatini sağlayabilirler. Bu bakımdan işletme yöneticilerinin ve akademisyenlerin konuyla ilgili bakış açılarını değıştiren, yeni fikirler verecek ve önemli bilgiler içeren çalışma bilim dünyasının istifadesine sunulmuştur.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAS Teamwork: **Success Through People Advisory Booklet**, ACAS, 2007.
- AKAT İlter ve BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.
- AKGÜNDÜZ Abdülkadir, **Lider Yöneticinin El Kitabı**, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 2001.
- AKINCI Z. Beril, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim, İstanbul, 1998.
- AKSEL İbrahim, **Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, Celalettin Serinkan (ed.), Nobel Basımevi: Ankara, 2008.
- ALDAIR John, **Kısırtıcı Liderlik**, Alteo Yayınları, İstanbul, 2005.
- ARIKAN Rauf, **Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- BAHAR Emel, **İletişim**, Ankara, 2012.
- BAHAR Emel, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BALCI Ali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, Pagem Akademi, Ankara, 2011.
- BALTAŞ Zuhâl ve BALTAŞ Acar, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.
- BARANSEL Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1979.
- BARCLAY L. A., **The Practice of Virtuousness in Organizations: Meaningful Work and Persons with Disabilities**, Meeting of the Academy of Management, Montreal, 2010.
- BARON Robert A., **Behavior in Organizations**, 2nd. Ed., Allyn and Bacon, Boston, 1986.
- BARON Robert A and GREENBERG Jerald, **Leadership in Organizations, Behavior in Organizations**, Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, 2000.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer, İstanbul, 2004.
- BASS Bernard M., **Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, Free Press: New York, 1990.
- BAYSAL A. Can ve TEKARSLAN Erdal, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayım, 2004, İstanbul.
- BENNIS Warren ve NANUS Burt, **Leaders: The Strategies For Taking Chance**, Harper and Row: New York, 1985.

- BIÇAKÇI İlker, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Mediacat, İstanbul, 2006.
- BLOCH Susan ve WHITELE Philip, **Kusursuz Liderlik**, Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, İstanbul, 2003.
- BOBBITT H. Randolph, and BEHLING Orlando C., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc., USA, 1978.
- BOLAT Tamer , SEYMEN Oya Aytemiz, BOLAT Oya İnci, ERDEM Barış, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- BOLAT Tamer, **Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**, Detay, 2008.
- BOLLEN, K.A., **Structural Equations With Latent Variables**, NY: Wiley Corp., 1989.
- BOYETT Joseph and BOYETT Jimmie, **The Guru Guide: The Best Ideas Of The Top Management Thinkers**, John Wiley and Sons, Inc., Canada, 1998.
- BROWN, T.A., **Confirmatory Factor Analysis For Applied Research** NY: Guilford Publications Inc., 2006.
- BURNS James McGragor, **Leadership**, Harper & Row Publishers, New York, 1978.
- BÜLBÜL A. Rıdvan, **Uluslararası İletişim**, Damla Ofset, Konya, 2002.
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Akademi, Ankara, 2011.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- CARTWRIGHT S. and HOLMES N., **The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism**, Human Resource Management Review, 16, 2006.
- COLQUİTT Jason and LEPİNE Jeffery and WESSON Michael., **Organizational Behavior,; Improving Performance an Commitment in the Workplace**, McGraw Hill, New York, 2011.
- CRAINER Stuart, **Have The Corporate Superheroes Had Their Day?**, Professional Manager, 1995.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1995.
- ÇELİK Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2000.
- ÇETİNER Ertuğrul, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Ankara: Detay Yayıncılık., Ankara, 1995.

ÇİĞDEM KIREL Ayşe ve AĞLARGÖZ Ozan (ed), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013.

DAFT Richard, **Management**, 3th Edt., Dryden Pres, 1994.

DAVIS Keith, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın, İstanbul, 1988.

DAY David V., **Leadership Development: A Review in Context**, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 2000.

DEMİR Nevzat, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

DEMİRAY Uğur, **Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.

DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, İstanbul, 2000.

DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empatii (Sanatta ve Günlük Yaşamda)**, Sistem Yayıncılık, 2001.

DRUCKER Peter G., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası, İstanbul, 1993.

DUNCAN Robert, **What's the Right Organization Structure?**, Organizational Dynamics, 1979.

DUNCAN W. Jack, **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company: Boston, 1981.

DUNN S. Watson, **Advertising – Its Role In Modern Marketing**, The Dryden Press, 1990.

EFİL İsmail, **Yönetim ve Organizasyon**, Ekin Yayınları, Bursa, 1997.

ERÇETİN Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Dönence Basım, 2. Bası, İstanbul, 1997.

ERDOĞAN İrfan ve ALEMDAR Korkmaz, **Popüler Kültür ve İletişim**, Erk, Ankara, 2005.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları: İstanbul, 2000.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta, İstanbul, 2010.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul, 2001.

EROĞLU Erhan ve YÜKSEL A. Haluk, **Etkili İletişim Teknikleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2015.

EROĞLU Erhan, **İletişimci Liderlik**, Lt, Konya, 2011.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta, 9. Bası, İstanbul, 2009.

- ERTÜRK Mümin, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul, 2009.
- ERTÜRK Yıldız Dilek, *Davranış Bilimleri*, Kutup Yıldızı, İstanbul, 2012.
- ESQUIVEL Michael A. and KLEİNER Brian H., *The importance of Conflict in Work Team Effectiveness*, Team Performance Management, Vol. 3, Number 2, 1999.
- FIEDLER Fred and CHEMERS Martin M., *Leadership and Effective Management*, Scott, Foresman, Glenview, Ill., 1974.
- FIEDLER Fred. E. and MAHAR Linda, *The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of The Validation of Leader Match*, Personnel Psychology, Spring 1979.
- FILLEY Alan C., *Managerial process and Organizational Behavior*, 2nd ed., Scott, Fores, Foresman, Glenview, Ill., 1976.
- FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yönetim Dizisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- FILL Chris, *Marketing Communications- Frameworks, Theories And Applications*, New York: Prentice Hall Inc., 1995.
- FLETCHER Keith, *Marketing Management And Information Technology*, Second Edition. London: Prentice Hall, 1995.
- FREEDMAN Jonathan L., SEARS David O., PEPLAU Letitia Anne., *Social Psychology*, New Jersey; Prentice Hall, Inc. 1970.
- GAYESKİ M. Diane, *Strategic Approaches to Managing the Communications Function, The IABC Handbook of Organizational Communication*, Ed. T.L. Gillis. USA: Jossey-Bass A Willey Imprint. 2006.
- GEORGE Jennifer M. and JONES Gareth R., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Sixth Edition, Pearson, Edinburg, England, 2012.
- GODSHALK M. Veronica and SOSİK John J., *Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study*, *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley & Sons, Ltd., 2000.
- GOLEMAN Daniel, *Lideri Lider Yapan Nedir?*, Harvard Business Review, Mess Yayın, İstanbul, 2002.
- GORDON J., *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1987.
- GREAN George B., *Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago, 1976.

GÜLLÜOĞLU Özlem, **Örgütsel İletişim**, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2012.

GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, Nobel, Ankara, 2013.

GÜRBÜZ Sait ve ŞAHİN Faruk, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Seçkin, Ankara, 2014.

GÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

GÜRÜZ Demet ve EĞİNLİ Ayşen TEMEL, **İletişim Becerileri**, Nobel, Ankara, 2008.

GÜRÜZ Demet ve ÖZDEMİR YAYLACI Gaye, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2007.

HARWARD BUSINESS REVIEW, **Örgütsel Öğrenme**, çev. Nurettin Elhüseyni, Mess, İstanbul, 2001.

HELLRIEGEL D. and SLOCUM J. W., **Management**, Addison-Wesley Pub., Wokingham, 2006.

HELLRIEGEL D, JACKSON Susan E, SLOCUM John W., **Management**, South Western College Publising, Ohio, 1999.

HERSEY Poul, and BLANCHARD Ken H., **Management of Organizational Behavior: Utulizing Human Resources**, Prentice Hall, New Jersey, 1982.

HILL Anne, WATSON James, RIVERS Danny, JOYCE Mark, **Key Themes in Interpersonal Communication**, Mainhead: Open University Press, 2007.

HILL Linda A., **Parlak Elemanları Geliştirmek**, Harvard Business Review. Liderden Lidere, Çev. Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Mess Yayınları: İstanbul, 1999.

HODGETTS Richard M., **Yönetim**, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

HODGKINSON Christopher, **Yönetim Felsefesi**, Çev. İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta, İstanbul, 2008.

HOUSE Robert J. and MITCHELL Terence R., **Path-Goal Theory Of Leadership**, Journal of Contemporary Business, 1974.

HUGHES Richard, **Leadership**, McGraw Hill, NewYork, 1999.

İŞİK Metin, **İletişim ve Etik**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013.

IVANCEVICH John M. and MATTESON Michael T., **Organizational Behavior and Management**, Second Edition, BPI IRWIN, Boston, 1990.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005.

KARASAR Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, Nobel Yayın Dağıtım İstanbul, 2014.

KARATEPE Selma, **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

KAZANCI Metin, **Halkla İlişkiler Açısından Yönetim ve Yönetilenler (İmar ve İskân Bakanlığı Örnek Olayı)**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 417, Ankara, 1978.

KEÇECİOĞLU Tamer, **Liderlik ve Liderler: Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.

KELLOWAY, K.E., **Using Lisrel For Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide**, London: Sage, 1989.

KERR Stephen, **Organization Rewards, Practical, Cost-Neutral Alternatives That You May Know, but Don't Practice**, Organizational Dynamics, 1999.

KIRMIZI Hasan, **Genel ve Teknik İletişim**, Celepler Matbaacılık, Trabzon, 2005.

KLATT Bruce and HIEBERT Murray, **The Encyclopedia Of Leadership**, McGraw-Hill, New York, 2001.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 10. Bası, İstanbul, 2005.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul, 2001.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta, İstanbul, 2013.

KONGAR Emre, **Atatürk ve Devrim Kuramları**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayın, Ankara, 1981.

KOZAK Metin, **Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

KREITNER Robert and KINICKI Angelo, **Organizational Behavior**, 5th ed., McGraw-Hill, New York, 2001.

KREPS Gary L., **Organizational Communication Theory and Practice**, Second Edition, New York, Longman, 1990.

KUTANİS Rana Özen, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2012

LAZAR Judith, **İletişim Bilimi**, çev. Cengiz Anık, Vadi Yayınları, Ankara, 2001.

LİDERLİK SANATI, **Karizma Dergisi**, Eylül 1984.

- LUNENBURG Fred C., ORNSTEIN Allan C., ***Educational Administration: Concepts and Practices***, Woodsworth Pub. Belmont, 1996.
- LUSSIER Robert N. and David C. Kimball, ***Applied Sport Management Skills***, USA: Human Kinetics, 2009.
- LUTHANS Fred, ***Organizational Behavior***, Twelfth Edition, 2011.
- MARTIN John, ***Organization Behaviour and Management***, Thomson, London, 2005.
- MCGREGOR Douglas, ***Örgütün İnsan İlişkileri Yönü***, Çev. Doğan Energin, ODTÜ İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:16, Ankara, 1970.
- MITCHELL Terence R. and LARSON James R., ***People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior***, McGraw-Hill Inc., 3th. Ed. Singapore, 1987.
- MUCUK İsmet, ***Modern İşletmecilik***, Türkmenkitabevi, İstanbul, 2014.
- MULLINS Laurie J., ***Management & Organizational Behaviour***, Ninth Edition, Pearson, Education Limited, England, 2010.
- MULLIS Laurie J., ***Management And Organizational Behaviour***, London, 1999.
- YAMMARINO Francis J. and DANSEREAU Fred, ***Multi-level Issues In Organizational Behavior and Leadership, Outstanding Leadership, Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leadership: An Examination Of Multi-Level Influences On Emergence And Performance***, Abstract Vol. 8, 2009.
- MURRAY Kevin, ***Liderlik ve İletişim***, Çev. Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 2016.
- NAWAL WAR COLLAGE REVIEW, Winter, Volume 67, Number 1, 2014.
- NORTON Robert W., ***Communicator Style: Theory, Applications, and Measures***, Sage, Beverly Hills, 1983, CA.
- NORTON Robert W., ***Foundation Of A Communicator Style Construct Human, Communication Research***, 1978.
- ODABAŞI Hayati, ***360 Derece İletişim***, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2009.
- ORGAN Dennis W. and HAMNER Walter Clay, ***Organizational Behavior***, Business Pub., USA, 1982.
- ORGAN D. W., ***Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome***, Lexington Books, Lexington, 1988.

ORGAN D.W., PODSAKOFF P. M., and MACKENZIE S. B., **Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences**, Sage, Thousand Oaks, 2006.

OSKAY Ünsal, **İletişimin ABC'si**, İnkılap, İstanbul, 2016.

ÖNGEL E., **A Research Guide, Riyadh: Institute of Public Administration**, 1983.

ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt. I., Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994.

ÖZLER Derya Ergun (ed.), **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012.

PAKSOY Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002.

POOLE Ross, **Ahlak ve Modernlik**, Çev. Mehmet Küçük), Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 1993.

RAINEY H., **Understanding and Managing Public Organization**, San Francisco: Jossey-Boss Publication, 1991.

REDDIN William J., **Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung Des Managements Managerial Effectiveness**, çev. U. Reineke, Verlag Moderne Industrie, 1977.

REDDIN William. J., **Managerial Effectiveness**, McGraw Hill, NewYork, 1971.

ROBBINS Stephen P. and COULTER Mary, **Management, Thirteenth Edition**, Pearson, 2016.

ROBBİNS Stephen P. and T Judge imotly A., **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem, Nobel, İstanbul, 2012.

ROST Joseph C., **Leadership for the Twenty-First Century**, Praeger, New York, 1993.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve GÜMÜŞ Murat, **Örgütsel İletişim**, Aktüel, Bursa, 2016.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2005.

SALTÜRK Metin, **Yönetim Başarısı ve Kişilik**, Toplumsal Dönüşüm Yayınları, İstanbul 2008.

SCHAMM Wilbur and PORTER William E., **Men, Women, Messages And Media (Understanding Human Communication)**, Second Edition, Harper And Row Publishers, New York, 1982.

SCHUMACKER, R.E. and LOMAX, R.G., **A Beginner's Guide To Sctructural Equation Modeling**, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.,1996.

SEYİDOĞLU Halil, **Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı**, İstanbul, Güzem Yayınları. 2000.

- SMITH David B., *How Do Leaders Influence Organizational Virtuous Organizational Cultures?*, *Doctor Of Philosophy in Value-Driven Leadership*, Benedict University, 2014.
- SOLAK Adem, *İnsan İlişkileri ve İletişim*, Hegem, İstanbul, 2006.
- SÖKMEN Alptekin, *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- STONER James and FREEMAN R. Edward, *Management*, Prentice Hall Inc: New Jersey, 1992.
- STRAUSS Leo, *What is Political Philosophy 2 Indiana*, University of Notre Dame Press, 1988.
- STROH L. K. Linda, NORTHCRAFT Gregory B., NEALE Margaret A., KERN Mar, LANGLANDS Chr, GREENBERG Jerald, *Organizational Behaviour*, Lawrence Erlbaum Assoc., New Jersey, 1994.
- ŞERİF Muzaffer ve ŞERİF Carolyn W., *Sosyal Psikolojiye Giriş*, Çev. M. Atakay, A.Yavuz, Sosyal Yayınları, İstanbul, 1996.
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011.
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel, Konya, 1998.
- TABACHNICK, B.G. and FİDELI, L.S., *Using Multivariate Statistics*, MA: Allyn & Bacon Inc., 2001.
- TAHİROĞLU Figen, *insankaynakları.com'dan İşte Başarı*, Hayat Yayınları, Erntst and Young, İstanbul, 2004.
- TAŞÇI Deniz ve ERDEMİR Erkan, *Örgüt Kuramı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013.
- TAYFUN Recep, *Etkili İletişim ve Beden Dili*, Nobel, Ankara, 2011.
- TELMAN Nursel ve ÜNSAL Pınar, *İnsan İlişkilerinde İletişim*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- THOMBSON Brad Lee, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev. Vedat. D. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
- THOMPSON, B., *Exploratory And Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts And Applications*, DC: American Psychological Association, 2004.
- TOSUN Kemal, *İşletme Yönetimi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yön Ajans, İstanbul, 1987.

- TUTAR Hasan, YILMAZ M. Kemal, EROĞLU Ömer, **Genel ve Teknik İletişim**, Nobel Yayın, Ankara, 2003.
- TUTAR Hasan ve YILMAZ Mustafa Kemal, **Genel İletişim Kavramlar ve Modeller**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
- TUTAR Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2003.
- UĞUR Engin, **Genel ve Teknik İletişim**, Matsan Matbaacılık, 2004.
- URAL Ayhan ve KILIÇ İbrahim, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- USLUATA Aysel, **Cep Üniversitesi İletişim**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İletişim Yayınları.
- UYARGİL Cavide, **Performans Yönetimi Sistemi**, Beta, 3. Baskı, İstanbul, 2013.
- VROOM V. H., and YETTON P. W., **Leadership and Decision Making**, University of Pittsburg Press, Pittsburg, 1973.
- WADE C. and TAVRİS C., **Psychology**, San Francisco: Harper Row Publisher, 1990.
- WADSWORTH Walter J., **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi**, Çev. Sabri Yarmalı, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- WEISS D. H., **Başarılı Ekip Oluşturmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, Çev. Vedat Üner Rota Yayın, , İstanbul 1993.
- WILLIAMS John W and EGGLAND Steven A., **Örgütlerde İletişim**, Çev. Yılmaz Büyükerşen, Şan Öz-Alp, Hitmet seçim, Ali Atıf Bir, A.Ü. Yayınları, Eskişehir, 1985.
- YAMAN Ertuğrul, **İnsan ve İletişim**, Akçağ, Ankara, 2015.
- YAMANE Taro, **Temel Örnekleme Yöntemleri**, (Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, & E. Gürbüzsel.) Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- YETİM A. Azmi ve CENGİZ Recep, **İletişim ve Spor**, Berikan Yayınevi, Ankara, 2012.
- YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YUKL Gary, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1998.
- YÜKSEL A. Haluk, **Bireylerarası İletişime Giriş**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- YÜKSEL Aysun, **İletişim Bilgisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir, 2007.
- ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Nobel Yayınları: Ankara, 2006.

ZILLIOĞLU Merih, *İletişim Nedir?*, Cem Yayınevi, İstanbul, 2014.

MAKALELER

ABEDIKOOSHKI Sara and ZEINABADI Hassanreza, "Organizational Virtuousness in Schools: A Review of Factor Structure of a Tool in Secondary Schools, Journal of Administrative Management", *Education and Training (JAMET)*, 2016 Volume (12), Special Issue (2), 60-69.

AĞAOĞLU O. Kemal, "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması", *Verimlilik Dergisi*, 1992, Ankara, Milli Prodüktivite Yayını No: 457.

AKBOLAT Mahmut ve DURMUŞ Ayhan, Özgün ÜNAL, "Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi Ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü", *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 2017; 5(2): 71-87.

AKDEMİR Semra, Küreselleşme, "İletişim ve Normatif Kavramlaştırma Süreci", *Kurgu Dergisi*, 2005, S.21, 41-54.

AKTAN Coşkun Can, "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING", *Mercek Dergisi*, 2006, 1-13.

ARDOĞAN Recep, "Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet", *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2004, Cilt: VIII / 2, 171-189.

ARVONEN Jouko and PETERSON Par, "Leadership Behaviours as Predictors of Cost And Change Effectiveness", *Scandinavian Journal of Management*, 2002, 101-112.

ATAÇ Lale Oral ve KÖSE Sevinç, "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma", *Istanbul University Journal of the School of Business*, 2017, Vol/Cilt: 46, No/Sayı:1, May/Mayıs, 117-132.

ATAK Metin, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri Ve Önemi", *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2005, Cilt 2 Sayı 2, 59-67.

AYYILDIZ Hasan ve CENGİZ Ekrem, "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2006, C.11. S.1., 63-84

BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2004, 1-30.

BAKAN İsmail ve BÜYÜKBEŞE Tuba, Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, 73-84.

BAŞERER Zeynep, BAŞERER Dilek, DEMİRKAYA Pervin Naile, “Kişiler Arası İletişim Engelleri Ölçeği Geliştirme”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2016, 290-303.

BECERİKLİ S.Y., “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği”, *Selçuk İletişim*, 2000, 73-89.

BORMAN W.C., “The Concept of Organizational Citizenship”, *Current Directions in Psychological*, 2004, 13, 238-241.

BRANDT T., GOMES J. F. S. ve BOYANOVA D., “Personality and Psychological Capital As Indicators of Future Job Success?”, *LTA*, 2011, 3/11, 263-289.

BRIGHT David, CAMERON Kim S., CAZA Arran, “The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations” *Journal of Business Ethics*, 2006, 64, 249-269.

CAMERON Kim S. and CAZA Arran., “Organizational and Leadership Virtuousnesss And The Role Of Forgiveness”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2002, 9 (1), 33–48.

CAMERON Kim S., BRIGHT David, CAZA Arran, “Exploring The Relationship Between Organizational Virtuousness And Performance”, *American Behavioral Scientist*, 2004, Vol. 47, No 6, 1-24.

CAMERON Kim S., MORA Carlos, LEUTSCHER Trevor, “Effects Of Positive Practices On Organizational Effectiveness”, *Journal Of Applied Behavioral Science*, 2011, 47, 266–308.

CAZA Arran, BARKER Brianna A., CAMERON Kim S., “Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness”, *Journal of Business Ethics*, 2004, 52, 169-178.

CEYLAN Adnan, KESKİN Halit, EREN Şule, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim*, 2005, 32-42.

CHIU Randy K., “Ethical Judgement And Whistleblowing Intention: Examining The Moderating Role Of Locus Of Control”, *Journal Of Business Ethics*, 2003, 43 (1/2), 65-74.

COLE DA, “Methodological Contributions To Clinical Research, Utility Of Confirmatory Factor Analysis İn Test Validation Research”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1987, 55(4), 584-594.

COMSTOCK J. and HIGGINS J., "Appropriate Relational Messages in Direct Selling Interaction: Should Sales People Adapt To Buyers' Communicator Style." *The Journal of Business Communication*, 1997, 401-418.

ÇAKMAK Veysel ve AKTAN Ercan, "Öğrencilerin İletişim Kaygısı, Muziplik/Takılma ile Okul Başarısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 2016, 19-36.

ÇALIŞKAN Nihat ve AYIK Ali, "Okul Aile Birliği ve Velilerle İletişim", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 69-82.

ÇETİNKAYA ÖZLEM ve ALPARSLAN Ali Murat, "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 363-377.

DAĞLI Abidin, "Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt:14 Sayı:53, 198-218.

DEMİRAL Nalan, "Bir Hastanede Islığı Çalmak", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008 (7) (26), 128-137.

DEMİRBİLEK Tunç, "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, Cilt 5 (1), 22-37.

DEMİRTAŞ Mine, "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", MÜ, *İİBF Dergisi*, 2010, C.28, S.1, 411-444.

DERİN Neslihan ve TUNA Hakan, "Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi", *Selçuk İletişim*, 2017, 119-128.

DURAK İbrahim, "Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2013, Sayı: 41, 111-136.

DURSUN Özcan Özgür ve AYDIN Cengiz Hakan "İletişimci Biçimleri Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi, Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirliğinin Sağlanması" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 2011, 6(2), 263-286.

ERKMEN Turhan ve ESEN Emel, "Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Business And Economics Research Journal*, 2012, 107-121.

ERKUŞ Ahmet ve ÜNLÜ Ebru, "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2009, Cilt 20, Sayı 1, 7-24.

EROĞLUER Kemal, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", **Ege Akademik Bakış**, 2011, Cilt: 11 • Sayı: 1, 121-136.

FASSINA N.E., JONES D. A., UGGERSLEV K.G., "Relationship Clean-Up Time: Using Meta-Analysis and Path Analysis to Clarify Relationships Among Job Satisfaction, Perceived Fairness, and Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 2008, 34 (2), 161-188.

FATT J. Poon Teng, "Nonverbal Communication and Business Success", 1998, **Management Research News**, 21 (4/5), 1-10.

FRIAS CM, DIXON RA., "Confirmatory Factor Structure And Measurement Invariance Of The Memory Compensation Questionnaire", **Psychological Assessment**, 2005, 17(2), 168-178.

GAMER J.T. "Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness" **Management Communication Quarterly**, 2013, 27, 373-395.

GEÇİKLİ Fatma, SERÇEOĞLU Neslihan, ÜST Çağla, "Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, 2011, 163-184.

GORDEN I.W., INFANTE D.A., GRAHAM E.E., "Corporate Conditions Conducive to Employee Voice:A Subordinate Perspective", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1988, 101-111.

GORDEN W.I., "Range of Employee Voice", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 1988, C:4, 283-299.

GRAHAM J.W, "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", **Research in Organizational Behavior**, 1986, Y.8, 1-52.

GÜNENÇ Emel, DEVEBAKAN Nevzat, DOĞAN Onur, "Sağlık Yöneticilerinin İletişim Yetenekleri Üzerindeki Etkisi Açısından Nlp Eğitiminin Rolü ve Karşılaştırmalı Bir Veri Analizi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2015, .708-721.

GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, 3(1): 48-75.

GÜRBÜZ Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3., 48-75.

HALİS Muhsin, "Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2000, Cilt: 14, Sayı: 1, 217-230.

HOFFMAN Brian J, BLAIR Carrie A, MERIAC John P., WOEHR David J., "Expanding This Criterion Domain? A Quantitative Review of OCB Literature", *Journal Of Applied Psychology*, 2007, 92 (2), 555-566.

HOOPER, D., COUGHLAN, J. AND MULLEN, M.. "Structural Equation Modeling: Guidelines For Determining Model Fit", *The Electronic Journal Of Business Research Methods*, 2008, 6(1), 53-60.

HU L. and BENTLER, P.M., "Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling*, 1999, 6, 1-55.

İBİCİOĞLU Hasan, ÖZMEN İbrahim, TAŞ Sebahattin, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 1-23.

KARAÇOR Süleyman ve ŞAHİN Ali, "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma" *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2004, 96-117.

KASSING Jaffrey W., "Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent", *Communication Studies*, 1997, 48 (4), 311-332.

KASSING J.W., "Development And Validation Of The Organizational Dissent Scale", *Management Communication Quarterly*, 1998, C:12, S:2, 183-229.

KASSING J.W., "Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent" *Communication Research Reports* 2000a, C:17, S:1, 58-69.

KASSING, J.W. "Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification, and Employee Dissent" *Communication Research Reports*, 2000b, C:17, S:4, 387-396.

KASSING J.W., "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", *Management Communication Quarterly*, 2002, 16, 187-209.

KASSING J. W, ARMSTRONG T. A, "Someone's Going to Hear About This; Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression", *Management Communication Quarterly*, 2002, 16 (1), 39-65.

- KASSING J.W., "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent", *Management Communication Quarterly*, 2008, Y.56, S.3, s.342-355.
- KASSING J.W., D'CIACCIO ve R.L., "Testing A Workplace Experience Explanation Of Displaced Dissent", *Communication Reports*, 2009, 17, ss. 111-120.
- KASSING J.W. and T.A. Avtgis, "Dissension in the Organization as a Function of Control Expectancies", *Communication Research Reports*, 2009, C:18, 118-127.
- KELLY Dawn, "Using Vision To Improve Organizational Communication", *Leadership And Organization Development Journal*, 2000, Vol. 21/2, 92-101.
- KENT Thomas W., "Leading and Managing: It takes Two to Tango", *Management Decision*, 2005, Vol: 43,. 1010-1017.
- KLUSMAN Uta, KUNTER Mareike, TRAUTWEIN Ulrich, LÜDTKE Oliver, BAUMERT Jürgen, "Engagement And Emotional Exhaustion In Teachers: Does The School Context Make A Difference?", 2008, *Applied Psychology: An International Review*, 57, 127–15.
- KRONE K.J. "A Comparison of Organizational, Structural, and Relationship Effects on Subordinates' Upward Influence Choices", *Communication Quarterly*, 1991, C:40, 1-15.
- KUTANIS Rana Özen ve ORUÇ Emre, "Pozitif Örgütsel Davranış Ve Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1994, 2(2), 145-159.
- KÜÇÜK Ferit, "Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, 45-52.
- KÜÇÜKALP Derya, Erdem Etiği ve Politika, Uludağ Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt XXVII, Sayı 1, 71-83.
- LEPİNE J. A. ve DYNE L. Van, Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83(6), 853-868.
- MCDONALD D.J. MAKİN P.J., "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff", *Leadership and Organizational Development Journal*, 2000, 21 (2), 84-91.
- NİJHOF Wim J., JONG Margriet J. De, BEUKHOF Gijs, "Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration", *Journal Of European Industrial Training*, 1998, Vol: 22, No:6, 243-248.

ONAY Meltem, SÜSLÜ Zeynep Hale, KILCI Sevde, "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2011, 139-175.

ORGAN D. W., "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", 1997, **Human Performance**, 10 (2), 85-97.

ORGAN D. W., "The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior", 1995, **Research In Organizational Behavior**, 12, 43-72.

ORTHMANN R., "Workplace Computer Monitoring Rose in 1998", **1998 Employment Testing—Law and Policy Reporter**, 1998, 182-195.

OWEN Fidan Korkut ve BUGAY Aslı, "İletişim Becerileri Ölçeğinin Geliştirilmesi Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", 2014, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 51- 64.

ÖTKEN Ayşe Begüm ve CENKÇİ Tuna, "Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", 2013, **Öneri**, 41-51.

ÖZASLAN, Burcu Özge, ACAR, Aslı ve ACAR, Ahmet Cevat., "Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 2009, **Yönetim**, 98-111.

PARK Heungsik, BLENKİNSOPP John, OKTEM M. Kemal, OMURGONULSEN Ugur "Cultural Orientation And Attitudes Toward Different Forms Of Whistleblowing: A Comparison Of South Korea, Turkey, And The U.K", 2008, **Journal Of Business Ethics**, 82, 929-939.

PODSAKOFF P.M., MACKENZIE Scott B., PAINE Julie Beth, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research", **Journal of Management**, 2000, 26 (3), 513-563.

PODSAKOFF P.M., "Individual And Organizational Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", 2009, **Journal Of Applied Psychology**, 94, 122-141.

PÜSKÜLLÜOĞLU Elif İliman ve ALTINKURT Yahya, "Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2018, DOI: 10.16986/HUJE.20180374222, 1-18.

REDDING W.C., "Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication", **Communication Education**, 1985, 245-258.

REGO Armenio, RIBEIRO Neuza, CUNHA Miguel P., "Perceptions of Organizational Virtuousness And Happiness As Predictors of Organizational Citizenship Behaviors", **Journal Of Business Ethics**, 2010, 93, 215-235.

REGO Armenio, RIBEIRO Neuza, CUNHA Miguel P., JESUINO Jorge Correia, "How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship", *Journal of Business Research*, 2011, 64, 5, 524-532.

SADYKOVA Guzel ve TUTAR Hasan, "Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2014, Cilt:2, 1-16.

SCHRİESHEİM C.A., CASTRO S.L., ZHOU X.T., YAMMARİNO F.J., "The Folly Of Theorizing "A" But Testing "B": A Selective Level-Of-Analysis Review Of The Field And A Detailed Leader-Member-Exchange İllustration", *Leadership Quarterly*, 2001, 12(4), 515-551.

SELİMHOCAGÖLU Ayşegül, "İletişim ve Sınıf İçi İletişimin Önemi XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 2004 2-7.

SHİMAZU A., SCHAUFELİ W.B., KOSUGİ S., SUZUKİ A., NASHİWA H., KATO A., SAKAMOTO M., IRİMAJİRİ H., AMANO S., HIROHATA K., GOTO R., KİTAOKA-HİGASHİGUCHİ K., "Work Engagement in Japan: Validation of the Japanese Version of the Utrecht Work Engagement Scale", *Applied Psychology: An International Review*, 2008, 510-523.

SMİTH C. Ann, ORGAN W. Dennis, NEAR Janet P., "Organizational Citizenship Behavior: İts Nature And Antecedents", *Journal Of Applied Psychology*, 1983, 68, 653-663.

SÜMER Nebi, "Yapısal Eşitlik Modellemeleri", , *Türk Psikoloji Yazıları*, 2000, 3(6), 49-74.

ŞAHNE Bilge Sözen ve ŞAR Sevgi, "Liderlik Kavramının Tarihçesi Ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi", *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2015, 109-115.

TANNENBAUM Robert and SCHMİDT Warren, "How To Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, 1973, 162-180.

TANRİVERDİ Haluk, ADİGÜZEL Orhan, ÇİFTÇİ Münire, "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, Sayı:11, 101-122.

TORLAK Ömer, "Pazarlama ve Erdemlilik: Yanlış Algılar için Bir Açılım", , *İş Ahlakı Dergisi*, 2008,1, 67-79.

TOURANI Azadeh and RAST Sadegh, "Effect of Employees' Communication and Participation on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study on Airline Companies in Iran", *2012 2nd International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR*, 2012, 52-56.

UYYSAL Gürhan, "Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi ve Johari Modeli", 2003, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 4:(1): 137-148.

UZUNTAŞ Aysel, "Etkili İletişim: Anlatabilmek ve Anlayabilmek", 2013, Cilt:21 No:1, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11-30.

VAKOLA Maria and BOURADAS Dimitris, "Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation", 2005, **Employee Relations**, 441-458.

VERSCHOOR Curtis C., "To Blow The Whistle Or Not Is A Tough Question", **Strategic Finance**, 2005, 87(4), 21-22.

WILLIAMS J. and ANDERSON S.E., "Job Satisfaction On And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In Role Behaviors", **Journal of Management**, 1991, 17(3), 601-617.

YAĞMURLU Aslı, "Örgüt Kuramları ve İletişim", **Amme İdaresi Dergisi**, 2004, Cilt 37, sayı 4, 31-55.

YAZICIOĞLU İrfan ve AKBULUT Burcu Ayşenur, "Yabancı Turistlerin Seyahat Motivasyonlarının Demografik Özellikleri Açısından Analizi: Ankara Örneği", **Journal Of Human Sciences**, 2016, Volume: 13 Issue: 2, 3231-3241.

YILDIZ Sebahattin, "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü", 2014, **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 14 • Sayı: 2, 199-210.

YÜKSEL İhsan, "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2005, Cilt 6 (2), 291-306.

TEZLER

AĞALDAY Bünyamin, İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

AKSEL Sevinç Fatoş, Relationship Between Workplace Democracy and Organizational Dissent Behavior, 2013, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ARIKÖK Mehmet, Etik Liderlik Ve Tükenmişliğin Üretim Karşısı İş Davranışları Üzerindeki Etkileri: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2017, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

ASLAN Şebnem, Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

AYDIN Mümin Ali, Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişkiler, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2015, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

CHERFAN Joy, Preferred Leadership Communication Styles Across Cultures, American University of Science and Technology, Lebanon, University of Arkansas, 2016, p. 27-41. **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÇÖP Serdar, Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2015 **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

DURSUN Özcan Özgür, “Çevrimiçi Öğrenme Topluluklarında İletişimci Biçimlerinin Belirlenmesi” Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran, 2011, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

EŞKİN BACAKSIZ Feride, Örgütsel Erdemliliğin Hemşirelerin Örgütle Özdeşleşme Düzeylerine Ve Performanslarına Etkisi: Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

HAKAN Dilek, “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Gebze Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2005, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

İŞBAŞI Janset Özen, Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2000, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZDEMİR Murat, Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

PAR Alp, Satış Yöneticilerinin Liderlik Ve Karar Alma Tarzlarının Performanslarına Etkileri, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

TEKKANAT Dilek, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetiminde Kullandıkları İletişim Tarzlarına İlişkin Öğretmen Algıları (Edirne İli Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

YAVUZ Barış, Yeni İletişim Ortamı Olarak Mobil İletişim Teknolojilerinin Pazarlama İletişimi Etkinliğini Arttırmada Bağlam Temelli Kullanımı, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, İstanbul, 2014 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

İNTERNET

ADA Nesrin, "Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi", İzmir SMMMO, 43-50, s.48. www.dayanismadergisi.com/media/7b70550c-f81f-4e7a-b87f-98227cad5d7/.../05_pdf (Erişim Tarihi: 06.03.2017)

ASLANBAY Adnan, Kurum İçi İletişimin Önemi, <http://www.messegitim.com.tr/ti/347/0/Kurum-Ici-Iletisimin-Onemi> (Erişim Tarihi: 19.02.2016.)

AYTEKİN Nihan, "Bilgi İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişim", İletişim Fakültesi Dergisi, 7-18, s.10, www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/article/download/1019012288/1019011532 (Erişim Tarihi: 03.03.2017).

Bpr Danışmanlık Web Sitesi, Liderlik İletişimi, <http://www.bprtanitim.com.tr/liderlik-iletisimi.php> (Erişim Tarihi: 11.01.2017)

DEMİR Şirvan Şen, "Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde İletişim Tekniklerinin Etkisi: Konaklama İşletmeleri Örneği", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2011, Cilt:8 Sayı:2, 127-150, s.148. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/viewFile/1819/763> (Erişim Tarihi: 16.02.2017)

DERYAKULU Deniz, Eğitim İletişimi Kavramı, 787-984, s.789 <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/501/6018.pdf> (Erişim Tarihi: 21.02.2017).

DOĞAN Hulusi, "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877180.pdf> (Erişim Tarihi: 15.02.2017)

DURĞUN Serpil, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, Cilt:II1, Sayı:II, 112-132, s. 127, www.efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aralik/s_culha_03.doc (Erişim Tarihi : 03.03.2017).

ERDOĞAN İrfan, "Türkiye'de İletişim Araştırmalarının Geleceği, Türkiye'de Kitle İletişimi: Dün-Bugün-Yarın", 2009, K. Alemdar (Der.) Ankara: Gazeteciler Cemiyeti Yayını, 1-30, s.3, <http://www.irfanerdogan.com/> (Erişim Tarihi: 06.03.2017).

ERDOĞAN İrfan, Dilin Belirleyiciliği, Etik Ve İletişim, <http://www.irfanerdogan.com/> (Erişim Tarihi: 06.03.2017)

HAMRAHI Mehrdad, NAJAFBAGY Reza, MUSAKHANI Morteza, DANESHFARD and DELAVAR Ali, "Factors Effecting On Promoting Organizational Virtuousness In Iran State Agencies", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 2015 Vol.5 (S1) 4772-4779, s. 4772, <http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/553-JLS-S1-560-REZA-FARHAD-078.pdf> (Erişim Tarihi: 20.04.2017)

Hroad İnsan Kaynakları Bloğu, alışan-Yönetici İletisimi, <https://hroad.wordpress.com/2011/07/24/calisan-yonetici-iletisimi/> Erişim Tarihi: 22.05.2017).

İşbul.net İnternet Sitesi, İş Hayatı ve İletişim, <https://www.isbul.net/is-rehberi/tavsiyeler/is-hayati-ve-iletisim> (Erişim Tarihi: 13.03.2017).

Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi, <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 07.05. 2018).

Muhalefet, TDK, www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi, 15.03.2017)

Oracle, Seven Steps for Effective Leadership Development, <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf> (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

ÖZGEN Ebru, İletişim ve Liderlik, <http://www.irfanerdogan.com/dergiweb2008/18/OZGEN.pdf>

SEZGİN Emrah Köksal ve ÜNLÜÖREN Kurban, Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi İAD, 2011, 3/2, 3-16, s. 8. <http://www.isarder.org/tr/2011cilt3no2/a11.pdf> .

Timepr İnternet Sitesi, Stratejik Lider İletisimi, <http://www.timepr.com/stratejik-lider-iletisimi/>.

EKLER

LİDER İLETİŞİM TARZLARININ ÖRGÜTSEL MUHALEFETE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

ANKET FORMU

<p>Sayın Katılımcı;</p> <p>Bu anket formu, “<i>Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü</i>” <i>Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma</i> konulu doktora tez çalışması için veri toplama aracı olarak hazırlanmış olup belirtilen bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. İsim belirtmenize gerek yoktur.</p> <p>Ankette yer alan ifadelere ilişkin belirtmiş olduğunuz görüşlerin doğru ya da yanlışlığı kesinlikle sorgulanmayacak olup, anketteki her ifadeye ilişkin vereceğiniz en doğru cevap, sizin mevcut durum hakkındaki görüşünüz olacaktır. Katılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.</p>											
<p>Ali DOĞANAY İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tez Öğrencisi alsidoga@hotmail.com</p>					<p>Dr.Öğr.Üyesi Serdar ÇÖP İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Danışmanı scop@gelisim.edu.tr</p>						
1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER											
1. Cinsiyetiniz											
<input type="checkbox"/>	Kadın				<input type="checkbox"/>	Erkek					
2. Medeni durumunuz?											
<input type="checkbox"/>	Evli				<input type="checkbox"/>	Bekâr					
3. Eğitim durumunuz											
<input type="checkbox"/>	İlköğretim	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Önlisans	<input type="checkbox"/>	Lisans	<input type="checkbox"/>	Lisansüstü		
4. Görev yaptığınız departman											
Yiyecek ve İçecek	Ön büro	Kat Hizmetleri	Satış ve Pazarlama	İnsan Kaynakları	Güvenlik	Muhasebe	Fitness & Spa	Diğer (Belirtiniz)			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
5. Görev yaptığınız pozisyon											
<input type="checkbox"/>	İşgören			<input type="checkbox"/>	Orta kademe yönetici		<input type="checkbox"/>	Üst kademe yönetici			
6. Yaşınız											
<input type="checkbox"/>	25 Yaş altı	<input type="checkbox"/>	26-30	<input type="checkbox"/>	31-35	<input type="checkbox"/>	36-40	<input type="checkbox"/>	41-45	<input type="checkbox"/>	46+
7. İşletmenizin yıldız sayısı											
<input type="checkbox"/>	4 Yıldızlı				<input type="checkbox"/>	5 Yıldızlı					
8. Bulduğunuz işletmenin konumu											
<input type="checkbox"/>	Şehir Oteli				<input type="checkbox"/>	Sayfiye Oteli (Deniz-Güneş- Kum oteli- termal otel, golf oteli vb.)					
9. Bulduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapmaktasınız?											
<input type="checkbox"/>	1 Yıldan az	<input type="checkbox"/>	1-5 Yıl	<input type="checkbox"/>	6-10 Yıl	<input type="checkbox"/>	11-15 Yıl	<input type="checkbox"/>	16-20 Yıl	<input type="checkbox"/>	20 Yıl ve üstü
10. Sektörde ne kadar süredir çalışıyorsunuz?											
<input type="checkbox"/>	1 Yıldan az	<input type="checkbox"/>	1-5 Yıl	<input type="checkbox"/>	6-10 Yıl	<input type="checkbox"/>	11-15 Yıl	<input type="checkbox"/>	15 Yıl ve üstü		

İzleyen sayfaya geçiniz.

İKİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ

İLETİŞİM TARZLARI ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Hayır!	Hayır	Emin Değilim	Evet	Kesinlikle Evet!
	Lütfen bu bölümdeki ifadeleri lider, yönetici veya amirinizin iletişim özelliklerini düşünerek yanıtlayınız.					
1	O her tür insanla rahatlıkla iletişime girebilir.					
2	O kolaylıkla güler.					
3	O insanlara hayranlığını kolaylıkla ifade eder.					
4	Onun söyledikleri genellikle insanlar üzerinde etki bırakır.					
5	O iletişim kurduğu insanlar üzerinde, onu hatırlatacak belirli bir izlenim bırakır.					
6	O başkalarının katkılarını arkadaşça olmak adına sıklıkla dile getirir.					
7	Onun konuşmasında biraz gergin bir hava vardır.					
8	O çok rahat bir iletişimcidir.					
9	O biriyle fikir ayrılığı yaşadığında vakit kaybetmeden üstüne gider.					
10	O biriyle iletişim kurarken söylediği şeyi her zaman aynen tekrar edebilir.					
11	Onun ses tonu kolaylıkla ayırt edilebilir.					
12	O insanlarda belirgin bir izlenim bırakır.					
13	Onun heyecanı bazen konuşmasının ritmini ve akışını etkiler.					
14	O baskı altında sakin bir konuşmacıdır.					
15	Onun bakışları, iletişim sırasında tam olarak ne hissettiğini yansıtır.					
16	O sıklıkla canlandırma ile anlatım yolunu (dramatize etme) tercih eder.					
17	O yabancılarla birebir iletişim kurmayı her zaman kolay bulmuştur.					
18	O genellikle karşısındaki insanları dinlediğini gösterecek tepkiler verir.					
19	O insanları çok iyi tanıyınca kadar onlara kendisiyle ilgili kişisel bilgiler vermez.					
20	O iletişim sırasında düzenli olarak fıkralar, anekdotlar ve hikâyeler anlatır.					
21	O iletişim kurarken sürekli olarak el-kol hareketleri kullanır.					
22	O son derece açık bir şekilde iletişim kurar.					
23	Onun iletişim sırasında sesi yüksek çıkar.					
24	O yabancı insanların olduğu bir grupta çok iyi bir iletişimcidir.					

İzleyen sayfaya geçiniz.

25	O tartışmalarda tam ve kesin tanımlar verilmesi için ısrar eder.																	
26	O toplum içinde genellikle çok konuşur.																	
27	Yeni tanıştığı karşı cinsten biri ile konuşmayı sürdürmek onun için son derece kolaydır.																	
28	O iletişim kurarken yüzde yüz doğru olmaya çalışır.																	
29	Onun sesi yüksek olduğu için bir konuşmaya kolaylıkla dâhil olabilir.																	
30	O iletmek istediklerini genellikle bedeni ve ses tonunu kullanarak aktarır.																	
31	Onun otoriter bir ses tonu vardır.																	
32	O kendisiyle ilgili kişisel bilgileri kolaylıkla açıklar.																	
33	O toplum içinde baskındır.																	
34	O çok tartışmacıdır.																	
35	O ateşli bir tartışmaya girdiğinde kendisini durdurmakta zorlanır.																	
36	O son derece arkadaş canlısı bir şekilde iletişim kurar.																	
37	O tartışmalarda, insanlardan iddialarını belgelemeleri ya da kanıtlamaları konusunda ısrarcı davranır.																	
38	O başkalarıyla birlikte yapılan işlerde sorumlulukları üstlenmeye çalışır.																	
39	Çözülmemiş bir tartışmayı yarıda kesmek onun canını sıkır.																	
40	O toplum içinde güçlü görünme eğilimindedir.																	
41	Onun söyleyiş tarzı genellikle insanlar üzerinde etki bırakır.																	
42	O iletişim kurduğu her zaman, insanları cesaretlendirici olma eğilimindedir.																	
43	O iletişim kurarken yüz ifadelerini etkin bir biçimde kullanır.																	
44	O bir noktayı vurgulamak için çok sık abartılı ifadeler kullanır.																	
45	O son derece dikkatli (özenli) bir iletişimcidir.																	
46	O genellikle hissettiklerini ve duygularını açık olarak ifade eder.																	
47	<p>Tesadüfen bir araya geldiği altı kişiden oluşan bir grubun üyeleri arasında, büyük ihtimalle "O";</p> <p>(Lütfen yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz)</p> <table border="1"> <tr> <td>Beşinden daha iyi bir iletişimcidir.</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Dördünden daha iyi bir iletişimcidir.</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Üçünden daha iyi bir iletişimcidir.</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>İkisinden daha iyi bir iletişimcidir.</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Birinden daha iyi bir iletişimcidir.</td> <td>()</td> </tr> <tr> <td>Hiçbirinden daha iyi bir iletişimci değildir.</td> <td>()</td> </tr> </table>	Beşinden daha iyi bir iletişimcidir.	()	Dördünden daha iyi bir iletişimcidir.	()	Üçünden daha iyi bir iletişimcidir.	()	İkisinden daha iyi bir iletişimcidir.	()	Birinden daha iyi bir iletişimcidir.	()	Hiçbirinden daha iyi bir iletişimci değildir.	()					
Beşinden daha iyi bir iletişimcidir.	()																	
Dördünden daha iyi bir iletişimcidir.	()																	
Üçünden daha iyi bir iletişimcidir.	()																	
İkisinden daha iyi bir iletişimcidir.	()																	
Birinden daha iyi bir iletişimcidir.	()																	
Hiçbirinden daha iyi bir iletişimci değildir.	()																	

İzleyen sayfaya geçiniz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım iş yerinde sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.					
2	İş yerimizde diğer çalışanlara bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.					
3	Herkesin önünde iş yerimizdeki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.					
4	İşyeri yönetimini sorgulamam.					
5	İş yeri ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.					
6	İş yerimizdeki çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.					
7	İş yeri ile ilgili eleştirilerimi açıkça paylaşıyorum.					
8	İş yeri ve yönetimle ilgili politikalar açısından memnuniyetsizlik duyduğumda, bu durumu herkesin bilmesini sağlarım.					
9	İş yerindeki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.					
10	Etkili olmayan örgütsel değişimlerle ilgili eleştirilerimi yönetimle paylaşırım.					
11	İş yerindeki çalışanların işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.					
12	İş yeri kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi yönetimle paylaşırım.					
13	İş yerimizdeki çalışanların önünde iş yerimizi eleştirmem.					
14	İş yerimizdeki etkisizlik veya yetersizliği ortadan kaldırmayla ilgili yönetime tavsiyelerde bulunurum.					
15	Yönetimle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem.					
16	İş yeriyle ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyette bulunmam.					
17	Diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.					
18	Rahatsız edici veya sorun olabilecek konularda meslektaşlarımla rahatça konuşabilirim.					

İzleyen sayfaya geçiniz.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ

	ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİK ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Çok Az Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Orduka Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu iş yerinde çalışanlar, zorluklarla karşılaşa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.						
2	Bu iş yerinde çalışanlar, iyi olmanın yanında iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır.						
3	Bu iş yerinde çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işleri ilişkilendirirler.						
4	Bu iş yerinde diğer çalışanlara güvenirlir.						
5	Bu iş yerinde çalışanlar nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.						
6	Çalışanlar, bu iş yerinde gösterilen liderlik davranışına güven duyarlar.						
7	Bu iş yerinde nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.						
8	Bu işyeri, çalışanların haklarına ve isteklerine saygı gösteren bir işyeri olarak tanınır.						
9	Bu iş yerinde çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikâyeler anlatılır.						
10	Bu iş yerinde yüksek düzeyde dürüstlük hâkimdir.						
11	Bu iş yeri itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.						
12	Dürüstlük ve güvenirlirlik, bu iş yerinin ayrıcalıklı özelliklerindedir.						
13	Bu iş yerinde hatalardan ders alınır; hatalar, kısa sürede telafi edilir.						
14	Bu işyeri, bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.						
15	Bu iş yeri yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.						

Anketimiz tamamlanmıştır. Cevaplandığınız için teşekkür ederiz...



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Etik Kurul Başkanlığı

ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 19.02.2018
TOPLANTI SAYISI : 2018-4

KARAR NO:2018-4-8 : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora öğrencisi Ali DOĞANAY'ın "Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma" konulu tezi hakkında yapacağı anket sorularının etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 02.02.2018 tarih ve 2018-3 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR

Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU
Rektör Yardımcısı

