

**Araştırma Makalesi**

**Pasif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin  
Düzenleyici Rolü: Bir Alan Araştırması**

*The Regulatory Role Of Organizational Virtuousness In The Light Of The Effect Of  
Passive Communication Style On Organizational Dissent: A Field Study*

<p><b>Serdar ÇÖP</b> Assistant Professor Dr., Istanbul Gelisim University Faculty of Economic Administrative and Social Sciences <a href="mailto:scop@gelisim.edu.tr">scop@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-4036-9737">https://orcid.org/0000-0003-4036-9737</a></p>	<p><b>Ali DOĞANAY</b> Assistant Professor Dr., Istanbul Gelisim University College of Applied Sciences <a href="mailto:adoganay@gelisim.edu.tr">adoganay@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-4036-9737">https://orcid.org/0000-0003-4036-9737</a></p>
---	---

<b>Makale Gönderme Tarihi</b> 29.07.2019	<b>Revizyon Tarihi</b> 07.08.2019	<b>Kabul Tarihi</b> 17.09.2019
---	--------------------------------------	-----------------------------------

**Öz**

*Bu çalışma pasif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde, örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünü araştırmak için gerçekleştirilmiştir. Araştırmada lider iletişim tarzı olarak pasif iletişim ile çalışanların işe ve işletmeye dair görüşlerinin ifadesi olan örgütsel muhalefet temel olarak ele alınmıştır. Örgütlerde, gerçekleştirilen iş ve işlemler için muhalefet eden çalışanların varlığı kadar bu çalışanların erdem sahibi olması da önem arz etmektedir. Bu çerçevede beşeri sermayenin verimliliği için, örgütsel muhalefet kültürünün sağlanması, erdemli çalışanların liderler tarafından görüş ve önerilerinin dinlenmesi gerekmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 851 kişinin katılımı ile anket çalışması gerçekleştirilerek sonuçlar analiz edilmiştir. Yapılan araştırmaya göre pasif iletişim tarzının açık ve gizli muhalefete olan etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel erdemlilik, örgütsel muhalefet, otel İşletmeleri, pasif iletişim tarzı.

**Abstract**

*This study was carried out to investigate the regulatory role of organizational virtue in the effect of passive communication style on organizational opposition. In the research, passive communication as the leading communication style and organizational opposition, which is the expression of the employees' views about work and management, are mainly considered. It is also important for organizations to have virtue as well as the presence of employees who oppose the work and transactions performed. In this context, for the efficiency of human capital, it is necessary for providing an organizational opposition culture and for listening to the opinions and suggestions of virtuous employees by leaders. In the scope of this study, with the participation of*

**Önerilen Atıf /Suggested Citation**

Çöp, S., Doğanay, A. 2019, Pasif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Araştırması, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1458-1475

*851 people working in four and five star hotels operating in Turkey performing survey results has been analyzed. According to the research, it is determined that organizational virtue has a regulatory role in the effect of passive communication style on open and hidden opposition.*

**Keywords:** *Organizational virtuousness, organizational dissent, hospitality businesses, passive communication style.*

## 1. Giriş

Otel işletmelerinin geçmişi hanlar, hamamlar ve kervansaraylara dayanmaktadır. Modern otel işletmeciliğinin temelleri 1800’lü yılların sonlarında atılmış, endüstri devrimi ile hızla gelişmiştir. Teknolojinin gelişmesi, mobilitenin artması, işgücünün niteliğinin değişmesi, insanların işe ve iş yerine ilişkin beklentilerinin çeşitlenmesi ile otel işletmelerinde liderler daha da önemli hale gelmiştir. Otel zincirlerinde yöneticilerin sahip olduğu ekonomik ve sosyal haklar bunun önemli bir göstergesidir. Liderliğin tarih boyunca önemli bir olgu olarak değerlendirildiği bilinmektedir. Tarih sahnesinde ülkeleri yöneten liderler kadar, işletmeleri yöneten liderler de önem arz etmektedir. İşletmeleri yöneten liderlerin bazıları sert bir iletişim tarzı, bazıları ise daha yumuşak bir iletişim şekli tercih etmektedir. Bu davranış şekilleri belirlenen hedeflere ulaşmakta kolaylıklar sağlamış ya da başarısızlıklara neden olmuştur. Bu gibi durumlarda iletişimin önemi gün yüzüne çıkmaktadır. Bir iletişim faaliyeti olan örgütsel muhalefet örgütsel davranış konuları içinde yeni bir kavram olarak üzerinde çalışma yapılmaya değer görülmüştür. Çalışanların farklı görüş, fikir ve bilgilerini ifade etmeleri, örgüt içindeki iletişimin artmasına ve örgütsel demokrasinin güçlenmesine dolayısıyla da işletme verimliliğine etki etmektedir (Ötken ve Cenkeci, 2013). Örgütsel muhalefet eden otel çalışanlarının bu muhalefet davranışını, amaç birliği odağında yerine getirmesi işletmeler için fayda sağlayacaktır. Örgütlerde nasıl ve ne zaman muhalefet edeceğini zaman içerisinde öğrenen çalışanların (Croucher, Zeng, & Kassing, 2019) varlığı işletmelere verimlilik, karlılık, müşteri memnuniyeti gibi hususlarda değer katacaktır.

Örgütsel erdemliliğin Türkiye’de yeni çalışılan konulardan biri olduğu söylenebilir. Temelde her işletmenin sahip olmak istediği çalışan nitelikleri olan ve “örgütsel iyilik, sosyal gelişim, hoşgörü, dürüstlük ve ahlaki iyilik” davranışlarıyla açıklanan örgütsel erdemlilik kavramının üzerinde önemle durulması gerektiği düşünülmektedir (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Örgütsel erdemlilik algısı yüksek çalışanların, işletmelerin başarısı üzerinde önemli etkileri olduğundan (Tsachouridi & Nikandrou, 2019) hareketle ele alınmıştır.

Küresel rekabetin yoğun bir biçimde yaşandığı 21. yüzyılın birinci çeyreğinde 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 bir-makine biçiminde algılanmamalıdır. Zira insanların bir makineden farklı olarak bünyesinde duygular barındırdığı, duygularına uygun araçlarla temas edildiğinde onların performans, etkinlik, verimlilik ve başarılarının miktarında değişimler gözlemlendiği bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerde liderler veya yöneticiler tarafından çalışanların davranış, algı, tutum ve beklentilerinin doğru yönetilmesi gerekmektedir (Doğanay, 2018). Bu çerçevede performansı ve verimliliği etkileyen örgütsel muhalefet (Zaini, Elmes, Pavlov, & Saeed, 2019) ile örgütsel ahlak (Marcel, 2018), işgören devir hızı, kalite, yenilikçilik gibi hususlarla ilişkilendirilen örgütsel erdemlilik (Cameron, Bright, & Caza, 2004) bu araştırmanın ana değişkenleridir.

Bu kapsamda çalışmanın amacına uygun olarak; pasif iletişim tarzının açık ve kapalı muhalefet üzerinde etkisinin olup olmadığı ile pasif iletişim tarzının açık ve gizli muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici bir rolünün olup olmadığı sorularına yanıt aranmıştır.

## 2. Lider İletişim Tarzları

Liderin çalışanlar ile kullandığı iletişim tarzı işe yönelik davranışları önemli ölçüde değiştirmektedir. Çalışma kapsamında liderlerin kullandığı iletişim tarzlarının çalışanların örgütsel muhalefet düzeyini etkilediği görülmüştür. Örgütsel muhalefet konusu bir iletişim

faaliyeti olarak, çalışanların farklı görüş, fikir ve önerilerini dile getirerek işletmeye katkıda bulunmalarını sağladığı için lider tarafından doğru yönde kurgulanmalıdır. Böylece onların farklı fikir ve görüşlerinden daha verimli bir şekilde yararlanılabilir (Doğanay, 2018).

İletişim, hedef olarak seçilen insanların davranışlarını etkilemek veya bir amaca ulaşmak maksadıyla duygu, düşünce, inanç tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ya da sözsüz olarak iletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2010). Bu süreç her zaman arzu edildiği gibi olumlu bir şekilde devam etmemekte, yaşanan iletişim aksaklıkları nedeniyle çalışmalar meydana gelebilmektedir. Yaşanan çatışmalar sebebiyle birey kendisini baskı altında hissedebilir ve bu durumu rasyonelleştirme çabası içerisinde girerek daha savunmacı bir tavır sergileyebilir. Kendi başarısızlığını yönetim tarzına ve düşük performansını yeterli araç gereç ve donanıma sahip olmamaya bağlayabilir (Eroğlu, 2011, s. 223). Organizasyonlardaki yanlış anlamalar ve buna bağlı olarak meydana gelen bir takım çatışmalar iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bireyin iletmek istediği mesajın hedef tarafından anlaşılmasını kolaylaştırmak için başvurulacak en iyi yol, hem kaynağın hem de hedefin tarzını tanımaktan geçmektedir. Dışa dönük bireyler daha sıcak ve samimi iletişim kurabilirken, içe dönük bireylerin daha mesafeli ve soğuk iletişim kurdukları görülmektedir.

Organizasyonlarda verilen görevlerin yapılması, motivasyonun yükseltilmesi, çalışanların sosyalleşmesi ve karar mekanizmalarına aktif bir şekilde katılmaları için liderlere büyük pay düşmektedir. Bu noktada liderlerin iletişim konusunda kendilerini yetiştirmeleri önem arz etmektedir (Eroğlu, 2011, s. 284). Aşağıda Norton tarafından yapılan çalışmada geçen iletişim tarzlarına ait açıklamalar yer almaktadır (Norton R. W., 1978); (Erkuş & Günlü, 2009); (Dursun & Aydın, 2011); (Doğanay, 2018);

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

Etki bırakan (impression leaving) : Kişilerin göstermiş oldukları iletişimsel davranışlar sebebiyle çok basit bir şekilde hatırlanan iletişim tarzıdır.

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

Tartışmacı (contentious/argumentative) : Genellikle yaşadıkları iletişim sürecinde tartışma eğiliminde nitelikler taşıyan iletişim tarzıdır.

İlgili (attentive) : Empati kurma yeteneği ve etkili dinleme beceri düzeyi yüksek olan iletişim tarzıdır.

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

Sözsüz iletişim kuran (animated/expressive) : Beden dili ve söz içermeyen kodları, iletişimin içeriğini abartmak veya değersiz olarak göstermek ya da verilecek anlamı daha da güçlendirmek amacıyla kullanılan iletişim tarzıdır.

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

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

Norton (1978) iletişim ile ilgili tarzları aktif ve pasif olmak üzere iki boyut altında incelemiştir. Aktif iletişim tarzına sahip kişiler konuşan ve mesaj ileten bireyler olarak ifade edilmektedir. Bu iletişim tarzlarına sahip liderler daha sert ve katı bir iletişim sergilemektedirler. Pasif iletişim tarzı bulan kişiler mesaj alıcı ve karşı taraf odaklı olarak ifade edilmektedir. Bu iletişim tarzına sahip liderler ise iletişimlerini esnasında daha yumuşak iletişim sergilemektedirler. Liderlerin iletişim tarzları 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 imaj boyutları bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, daha anlaşılır ve kapsayıcı olması bakımından, pasif iletişim tarzı tek boyutlu olarak tanımlanmıştır (Erkuş & Günlü, 2009).

### 3. Örgütsel Muhalefet

Muhalefet Arapça kökenli bir kelime olup bireylerin kendi geleceğini belirleme hakkının bir tezahürü biçimidir. Muhalefet sosyal, kültürel ve siyasal hayata bireysel veya kolektif şekilde katılma hakkının uzantısı, bireysel hak ve özgürlüklerin korunmasının önemli bir göstergesidir (Ardoğan, 2004).

Örgütlerde çalışanlar görüş ve fikirlerini daha rahat ifade etmeleri için açık iletişim ortamlarına gereksinim duymaktadır. Örgütsel muhalefet çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örgütsel muhalefet doğru yönetildiği takdirde işletmeler yenilik ve değişimlere daha hızlı adapte olmakta ve rekabet avantajı kazanabilmektedir (Ötken & Cenkçi, 2013).

Örgütsel muhalefet örgütsel iletişim araçlarından bir tanesidir (Garner, 2013). Çalışanlar ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda iş hayatını etkilemek ve uyum sağlamak için duygu düşünce ve görüşlerini ifade etme çabası içerisinde bulunabilirler. Bu durum bireysel ve bağımsız düşünmenin bir tezahürü olarak değerlendirilebilir (Gorden, Infante, & Graham, 1988). Üstleriyle görüş ayrılığına düşen çalışanların söz konusu görüş ayrılığını dile getirmeleri örgütsel muhalefet olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2015). Örgütsel muhalefet, organizasyondaki problemlerin çözülmesi için ihtiyaç duyulan tedbirlerin tespit edilmesine katkı sağlayarak birçok çalışmaya konu olmuş ve örgütlerin demokratikleşmesi yolunda önemli bir rol üstlenmiştir (Kassing, 1997).

### 4. Örgütsel Erdemlilik

Örgütsel erdemlilik örgüt içerisinde etkinlik duygusunu, dayanışmayı, direnci arttırmakta varsa sıkıntılı ve travmaların olumsuz etkilerinden korumaktadır (Cameron, Bright, & Caza, 2004). 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 (Erkmen & Esen, 2012).

Örgütsel erdemliliğin, erdemli davranışların yaygınlaştırılması ve sürdürülmesini sağlayan bireylerin toplu eylemlerini, kültürel özelliklerini veya süreçleri içeren bir kavram olduğu söylenebilir. Bu genel tanımdan yola çıkarak örgütsel erdemlilik ile ilgili üç temel özelliğin öne çıktığı ifade edilebilir. Bunlardan birincisi neyin doğru olduğunu temsil eden “ahlaki iyilik”, ikincisi, bireysel gelişim, ahlaki karakter, insan gücü, kendilik kontrolü, direnç, anlamlı amaç ve üstün ilkeleri temsil eden “insan etkisi”, ve son olarak kişinin kendi menfaatleriyle ilgili fayda ve sosyal değerler yaratmasıyla ilgili olan “sosyal gelişim” özelliğidir (Erkmen & Esen, 2012); (Akbolat, Durmuş, & Ünal, 2017).

Örgütsel erdemlilik davranışına sahip çalışanların sayısının fazla olduğu bir işletmede iyilik, hoşgörü, sosyal gelişim, ahlaki iyilik, dürüstlük gibi niteliklerle karşılaşma ihtimali artacaktır. Böylece rüşvet, skandal gibi istenmeyen davranışların da görülme oranı azalacaktır. Bu çalışmada örgütsel erdemlilik davranışının örgütsel muhalefet seviyesini değiştirdiği görülmüştür. Bu duyguya sahip çalışanların fazla olduğu işletmeler kurumsal itibar ve imaj açısından avantajlı duruma geçebileceklerdir (Doğanay, 2018).

### 5. Araştırma

#### 5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu çalışmada pasif iletişim tarzının örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırmanın amaçlarından biri Türkiye’de faaliyet gösteren dört

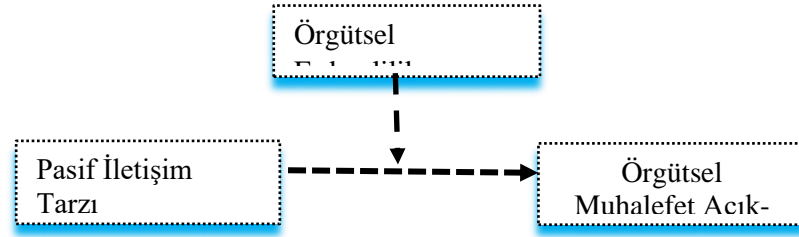
ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan liderler ile çalışanlar arasındaki pasif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisini, diğeri bu etkide çalışanların örgütsel erdemlilik algısının düzenleyici rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

## 5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Gerek dikey yönlü organizasyon yapıları gerekse kurumsal yapıları dört ve beş yıldızlı otellerin araştırma evreni olarak belirlenmesinde etkili olmuştur. Turizm Bakanlığı verilerine göre 5 yıldızlı 585, 4 yıldızlı 781 otel işletmesine online olarak ulaşılmış, otel sayısı dikkate alınmış, tabakalar arası oran göz önünde bulundurularak 93 otel işletmesi ile de yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Araştırma dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 851 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## 5.3. Araştırmanın Modeli

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



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir,

H<sub>1</sub> Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Moderatör hipotezi

H<sub>2</sub> Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).

H<sub>3</sub> Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Moderatör hipotezi

H<sub>4</sub> Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir (düzenleyici etki).

## 5.4. Veri Toplama Aracı

**Pasif İletişim Tarzı Ölçeğine İlişkin Bilgiler:** Liderlerin pasif iletişim tarzını belirlemek 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 pasif iletişim tarzı algıları belirlenmeye çalışılmış; ölçek maddeleri çalışanların bakış açısına göre uyarlanarak pasif iletişim tarzına ait 21 madde analiz kapsamına alınmıştır (Cherfan, 2016); (Dursun & Aydın, 2011). Ölçek 5’li Likert tipinde ve “Kesinlikle Hayır!”, “Hayır”, “Emin Değilim”, “Evet” ve “Kesinlikle Evet” biçiminde tasarlanmıştır (Dursun & Aydın, 2011); (Doğanay, 2018).

**Örgütsel Muhalefet Ölçeğine İlişkin Bilgiler:** Örgütsel muhalefet değişkenini ölçmek için Kassing (2000) tarafından geliştirilen “*Örgütsel Muhalefet Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçeğin özgün hali İngilizce olup iki boyutlu bir yapıda ve 18 madde halindedir. Geçerlik ve güvenilirlik ve Türkçe’ye uyarlama çalışması Dağlı (2015) tarafından yapılmıştır. Araştırmada açık ve gizli muhalefet olmak üzere iki boyut bulunmaktadır (Dağlı, 2015). Örgütsel muhalefet ölçeği 5’li Likert tipinde olup “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Bazen katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde tasarlanmıştır.

**Örgütsel Erdemlilik Ölçeğine İlişkin Bilgiler:** Örgütteki erdemlilik tutum ve davranışları ölçmek 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*” kullanılmıştır. Ölçek 6’lı Likert tipinde olup 15 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği,” Hiç Katılmıyorum”, “Çok Az Katılıyorum”, “Biraz Katılıyorum”, “Oldukça Katılıyorum”, “Çok katılıyorum”, ve “Tamamen Katılıyorum” biçiminde tasarlanmıştır.

### 5.5. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi için AMOS 22.0 yazılımı; madde analizi, karşılaştırma ve ilişki testleri için SPSS 21.0 programları kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modellerinde model uyumunun değerlendirilmesinde “Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı” ( $X^2/sd$ ), “bireysel parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığı” (t değeri), “kalıntılara dayanan uyum indeksleri” (SRMR, GFI), “bağımsız modele dayanan uyum indeksleri” (NFI, NNFI, CFI) ve “yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA)” olarak sınıflandırılan uyum indeksleri kullanılmış, bu indeksler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Model Uyum İndeksleri\***

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

### 5.6. Pasif İletişim Tarzı Ölçeğinin KFA ve DFA Sonuçları

Açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin 0,51 ile 0,78 aralığında ve her maddenin kendi faktöründe yüksek yük değerine sahip olduğu görülmüştür. Açıklanan varyansın %55,01 olduğu tespit edilmiştir.

Aktif iletişim tarzı ölçeği DFA uyum indeksleri sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre model uyum indekslerinin iyi düzeyde çıktığı; hata varyanslarının düşük; t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Aktif iletişim tarzı ölçeğinin 21 madde ve tek boyutlu yapısının araştırma için uygun olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2. İletişim Tarzları Ölçeği Model Uyum İndeksler**

Model uyum indeksleri	Kabul edilebilir	21 madde tek boyut
X <sup>2</sup> /sd	< 5	3,15
RMSEA	≤0,10	0,07
SRMR	≤0,08	0,05
GFI	≥0,85	0,90
NFI	≥0,90	0,92
NNFI	≥0,90	0,92
CFI	≥0,90	0,93

Madde analizi sonuçlarına göre; ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,95; olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki tüm maddeler için madde-toplam korelasyonun 0,30’dan yüksek olduğu, bu verilere göre pasif iletişim tarzı ölçeğinin 21 madde ve tek boyutlu yapısı ile yüksek derecede güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu görülmüştür.

### 5.7. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin KFA ve DFA sonuçları

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

**Tablo 3.2 Örgütsel Muhalefet Ölçeği Model Uyum İndeksleri**

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

Tablo 3’te model uyum indekslerinin iyi düzeyde çıktığı; hata varyanslarının düşük (0,05 ile 0,06 aralığında); faktör yüklerinin 0,57 ile 0,80 aralığında olduğu ve t değerlerinin 0,01 düzeyinde

anlamli olduğu görülmüştür. Buna göre örgütsel muhalefet ölçeğinin 18 madde ve iki boyutlu yapısının uygun olduğu tespit edilmiştir.

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

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

### 5.8. Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin KFA ve DFA sonuçları

Örgütsel erdemlilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indeks değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre madde faktör yüklerinin uygun olduğu, model uyum indekslerinin yeterli olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği Model Uyum İndeksleri**

Model Uyum İndeksleri	Kabul edilebilir	madde tek boyut
X <sup>2</sup> /sd	< 5	4,94
RMSEA	≤0,10	0,07
SRMR	≤0,08	0,03
GFI	≥0,85	0,93
NFI	≥0,90	0,96
NNFI	≥0,90	0,95
CFI	≥0,90	0,96

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

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

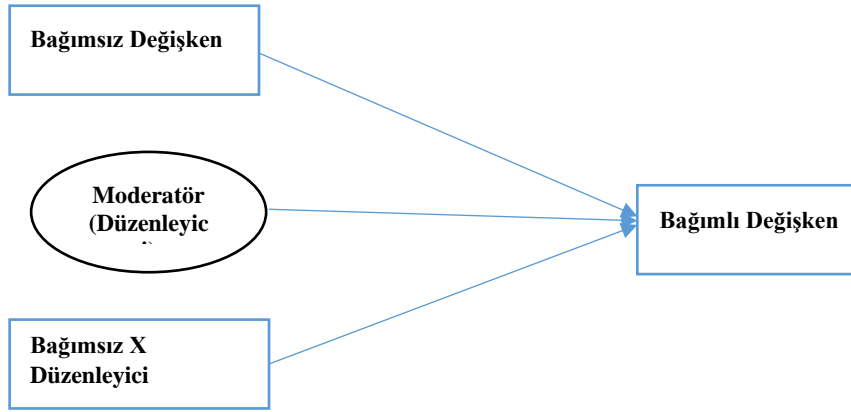
### 5.9. Bulgular

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

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



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 etmektir. YEM'in doğrulayıcı bir özelliği mevcuttur. Çok değişkenli analizlerde ölçüm hataları genellikle dikkate alınmaz ve düzeltme yapılamazken; YEM analizlerinde parametrelerin ölçüm hataları dikkate alınarak modeller test edilebilmektedir (Şahin & Gürbüz, 2014, s. 331). Yol analizi ise çoklu regresyon mantığında çalışmakta, iki ve daha fazla değişken arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin test edildiği modeldir. Klasik regresyona göre üstünlüğü, aynı anda birden fazla bağımlı değişkenin test edilebilmesine imkân vermesidir (Şahin & Gürbüz, 2014, s. 336).

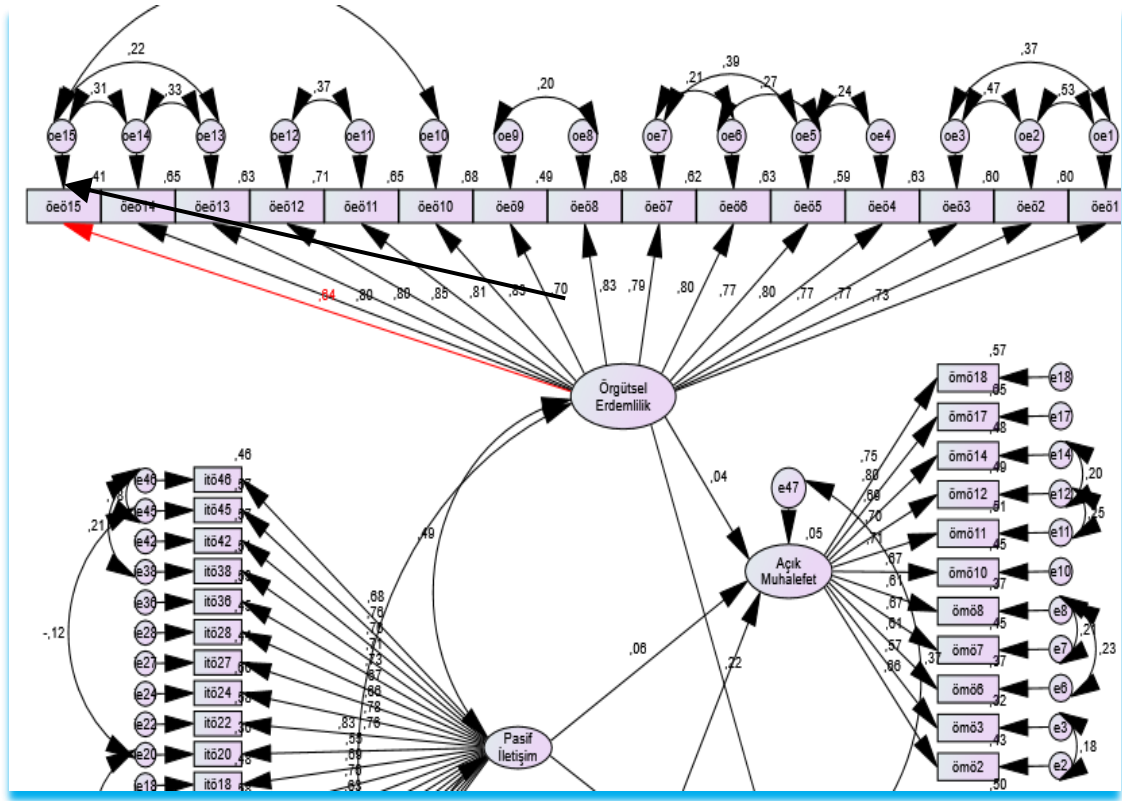


## Şekil 2. Moderatör Model

Araştırmanın modeli Şekil 2'deki gibi kurulmuş olup “pasif iletişim tarzı” bağımsız değişken, “örgütsel erdemlilik algısı” düzenleyici değişken ve “örgütsel muhalefet” bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. İstatistiksel hipotez; doğruluğu istatistiksel teknikler ile irdelenecek önermelere denir. Değişken ise bir araştırmada evreni-örnekleme oluşturan birimlerin, farklı değerler ile ifade edilebilen özellikleri şeklinde ifade edilebilir (Ural & Kılıç, 2013, s. 72-73); (Doğanay, 2018).

### 5.9.2. Araştırmanın Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Şekil 3'de modele ait path diyagram, Tablo 5'de araştırmanın modeline ilişkin yol analiz sonuçları verilmiştir.



Sekil 3. Araştırmanın Modeli

Tablo 5. Araştırmanın Modeline İlişkin Yol Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Hipotez	Bağımlı Değişken	B (SE)	$\beta$	R <sup>2</sup>
Pasif İletişim Tarzı Algısı	H <sub>1</sub>	Açık Muhalefet	0,05 (0,04)	0,06	0,05
<b>PİTA X ÖEA</b>	<b>H<sub>2</sub></b>		0,02 (0,01)	0,15*	0,01
Pasif İletişim Tarzı Algısı	H <sub>3</sub>	Gizli Muhalefet	-0,16 (0,05)	-0,16**	0,01
<b>PİTA X ÖEA</b>	<b>H<sub>4</sub></b>		-0,03 (0,01)	-0,23**	0,09

PİTA: Pasif iletişim tarzı ÖEA: Örgütsel erdemlilik algısı

H<sub>1</sub> “Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Moderatör hipotezi:

H<sub>2</sub> “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.

H<sub>3</sub> “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:

H<sub>4</sub> “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.

**Tablo 6 Hipotezlerin Testi**

<i>H<sub>1</sub></i>	Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<i>Red</i>
<i>H<sub>2</sub></i>	Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile açık muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir ( <b>düzenleyici etki</b> ).	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>3</sub></i>	Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı etkisi vardır.	<b>Kabul</b>
<i>H<sub>4</sub></i>	Örgütsel erdemlilik algısı, pasif iletişim tarzı ile gizli muhalefet arasındaki ilişkinin yönünü veya boyutunu değiştirmektedir ( <b>düzenleyici etki</b> ).	<b>Kabul</b>

## 6. Sonuç

Otel işletmelerinde çalışanların davranışları sürdürülebilir büyümenin temelidir. Sürdürülebilir büyüme için otel misafirlerinin tatmini, kalite süreçlerinin sistematik hale getirilmesi, verilen hizmetin standartlaştırılması önemlidir. Çalışanların erdem sahibi olup otel işletmesinin vizyonu için muhalefet etmesi iyi bir insan kaynakları politikasının olduğunu gösterir. Muhalefet için ise liderlerin örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. İletişim kanallarının açık olduğu, işe ve işletmeye ilişkin fikir ve önerilerin açıkça söylendiği örgütlerde insan kaynağının doğru örgütsel davranışı sergilemesi beklenir.

Bu çalışmada lider iletişim tarzları bağlamında pasif iletişim tarzının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Pasif iletişim tarzının açık muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiş ancak örgütsel erdemliliğin bu etkinin boyutunu değiştirdiği ve düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Pasif iletişim tarzının gizli muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu, örgütsel erdemlilik algısının da bu etkide düzenleyici bir rolü olduğu görülmüştür. İyi nitelikli çalışanların olması her işletmenin her zaman sahip olamayacağı bir şans olarak değerlendirilebilir.

Lider/yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişimlerinde kullandıkları tarz, çalışanların davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum da onlar bazen görevlerine bağlamakta bazen de işlerinden soğutmakta, örgütten ayrılma niyetine varan sonuçlar doğurabilmektedir. Bu kadar önemli bir özelliğe sahip bir konunun lider/yöneticiler tarafından dikkate alınarak çalışanları motive edecek, görevlerine bağlayacak nitelikte olması gerekir.

İnsan unsuru en değerli sermaye haline gelmiştir. Varlıklarını başarılarla devam ettiren işletmeler, motive olmuş, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını birleştiren çalışanların rolünün olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların da duygu sahibi bireyler oldukları ve iletişim biçiminin buna göre düzenlenmesi gerektiğine dikkat edilmelidir.

Bu çalışmada pasif iletişim tarzının açık muhalefetten çok gizli muhalefet üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Astlarıyla pasif biçimde iletişim kuran liderlerin, kendilerine bağlı çalışanlarda daha çok gizli muhalefet davranışı görüldüğü söylenebilir. Buradan liderlerle çalışanlar arasında çatışmaya varacak nitelikte bir muhalefet davranışının görülme ihtimalinin düşük olduğu sonucuna varılabilir. Pasif iletişim tarzını benimseyen liderlerin bulunduğu örgütlerde amir-çalışan arasında meydana gelebilecek muhtemel bir sürtüşmenin olmayacağı öngörülse de

çalışanların farklı fikir ve görüşlerinden istifade etmek için ihtiyaç duyulan muhalefet davranışının da azalacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, iletişim her örgütte ihtiyaç duyulan en temel gereksinimlerden bir tanesidir. İletişim olmadan örgüt faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi mümkün görünmemektedir. Bu husus genel iletişim sisteminde olduğu kadar lider/çalışan arasındaki iletişimde de geçerlidir. Dolayısıyla örgütün her kademesinde en iyi iletişim sistemini kurmak, her kademedeki yönetici ve çalışanlara iletişimin önemini ve insan davranışları üzerindeki etkisini ifade edecek eğitimler vermek işletmenin verimliliği, performansı ve çalışanların mutluluğu üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

### **Kaynakça**

- Akbolat, M., Durmuş, A., & Ünal, Ö. (2017). Örgütsel Derdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisinde Otantik Liderliğin Aracı Rolü. *İşletme Bilimleri Dergisi*, 5(2), 71-87. doi: 10.22139/jobs.322557
- Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet. *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189.
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*. Bursa, Nilüfer: Ezgi Kitabevi.
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. doi:10.1177/0002764203260209
- Cherfan, J. J. (2016). Preferred Leadership Communication Styles. *Yüksek Lisans Tezi*, 27-41. Arkansas, A.B.D.: University of Arkansas.
- Croucher, S. M., Zeng, C., & Kassing, J. (2019). Learning to Contradict and Standing Up for the Company: An Exploration of the Relationship Between Organizational Dissent, Organizational Assimilation, and Organizational Reputation. *International Journal of Business Communication*, 349-367.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Doğanay, A. (2018). Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma. İstanbul, Türkiye: T.C. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dursun, Ö. Ö., & Aydın, C. H. (2011). İletişimci Biçimleri Ölçeğinin Türkçeye Çevirisi, Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirliğinin Sağlanması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1), 284-286.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Örgütsel Erdemlilik Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 107-121.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.

- Eroğlu, E. (2011). *İletişimci Liderlik Yöneticilerin İletişimci Biçimleri Üzerine Bir Araştırma*. Konya: Literatürk Academia.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395. doi:10.1177/0893318913488946
- Gorden, W., Infante, D. A., & Graham, E. E. (1988). Corporate Conditions Conducive To Employee Voice: A Subordinate Perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(2), 101-111. doi:10.1007/BF01385039
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing And Displacing: A Model Of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. doi:10.1080/10510979709368510
- Kassing, J. W. (2000). Investigating The Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Marcel, M. (2018). The Evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in Positive Organizational Scholarship. *J. Bus. Ethics*, 245-264.
- Nikandrou, T. &. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating. *Journal of Business Ethics*.
- Nikandrou, T. &. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*.
- Nikandrou, T. &. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*.
- Nikandrou, T. &. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*.
- Norton, R. (1983). Communicator Style: Theory, Application, And Measures. *Beverly Hills: Sage*, 14(2), 249-252. doi: <https://doi.org/10.1017/S0047404500011180>
- Norton, R. W. (1978). Foundation Of A Communicator Style Construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99-112. doi:10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x
- Ötken, A. B., & Cençi, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 10(39), 41-51.
- Şahin, F., & Gürbüz, S. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul, Şişli: Seçkin Yayıncılık.
- Tsachouridi&Nikandrou. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*.
- Tsachouridi&Nikandrou. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*.

- Tsachouridi, I. &. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating. *Journal of Business Ethics*.
- Tsachouridi, I., & Nikandrou, I. (2019). The Role of Prosocial Motives and Social Exchange in Mediating the Relationship Between Organizational Virtuousness' Perceptions and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara, Çankaya: Detay Yayıncılık.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., & Saeed, K. (2019). Organizational Dissent Dynamics in Universities: Simulations With a System Dynamics Model. *Management Communication Quarterly*, 419-450.

**Research Article**

**Pasif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin  
Düzenleyici Rolü: Bir Alan Araştırması**

*The Regulatory Role Of Organizational Virtuousness In The Light Of The Effect Of  
Passive Communication Style On Organizational Dissent: A Field Study*

<p><b>Serdar ÇÖP</b> Assistant Professor Dr., Istanbul Gelisim University Faculty of Economic Administrative and Social Sciences <a href="mailto:scop@gelisim.edu.tr">scop@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-4036-9737">https://orcid.org/0000-0003-4036-9737</a></p>	<p><b>Ali DOĞANAY</b> Assistant Professor Dr., Istanbul Gelisim University College of Applied Sciences <a href="mailto:adoganay@gelisim.edu.tr">adoganay@gelisim.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-4036-9737">https://orcid.org/0000-0003-4036-9737</a></p>
---	---

**1. Introduction**

The history of the hotel businesses goes back to inns, baths and caravanserais. The foundations of modern hotel management were laid in the late 1800s and developed rapidly with the impact of industrial revolution. As a result of the development of technology, increasing mobility, changes in the quality of the workforce, and diversification of individuals' expectations about work and workplace, leaders have become even more important in hotel business. The economic and social rights of managers in hotel chains are important indicators of this. Leadership emerges as a significant phenomenon throughout history. In history, the leaders who manage the businesses are as important as the leaders who rule the countries. Some of these leaders who manage businesses may adopt a harsh communication style, whereas some may adopt a smoother communication style. Such behavior has either facilitated to reach the determined goals or made it even harder. This emphasizes the importance of communication. According to Norton (1978), the individuals with passive communication style are described as message receiving and focused on the other party. Leaders with this communication style have a smoother communication method (Erkus and Gunlu, 2009: 16). Organizational opposition as a communication activity is considered as a new concept worth to study on as a subject of organizational behavior. Employees' expression of different opinions and information may have an impact on the increase in communication within the organization and on the strengthening of organizational democracy and thus on the productivity of the business ( Otken & Cenkci, 2013).

Organizational opposition is one of the organizational communications tools (Gamer, 2013: 374). Employees may try to express their feelings, thoughts and opinions in order to influence and adapt to business life in line with their needs and values. This can be considered as a manifestation of individual and independent thinking (Gorden et al., 1988:103). The expression of the said divergence by employees who experience dissidence with their superiors is defined as the organizational opposition (Aydin, 2015:14). Organizational opposition contributes to determine the measures needed to solve the problems within the organization and therefore it has been subject to various studies and played an important role for the democratization of organizations (Kassing, 1997: 312-313). The impact of virtue characteristics of those who exhibited such oppositional behavior is considered as a subject worth to study. Organizational virtue is defined

with traits such as: “organizational well-being, social development, tolerance, honesty and moral well-being”. Organizational virtue is a concept that has the potential to add value to the organization and direct for the improvement and development of organizational communication and organizational culture. Therefore, it is an issue of organizational behavior that requires further study (Erkmen and Esen, 2012: 108). The impact of the leader's passive communication on organizational opposition and the effect of organizational virtue between these two variables were sought to be answered.

## **2. Method**

### **2.1. Subject and Purpose of the Study**

In this study, the regulatory role of organizational virtue on the impact of passive communication style on organizational opposition is investigated. The purpose of this study is to determine whether the organizational virtuousness perception has a regulatory role on the impact of passive communication style of leaders on organizational opposition among the employees in 4 and 5 star hotel businesses in Turkey.

### **2.2. Population and Sample of the Study**

Employees of 4 and 5 star hotels operating in Turkey constitute the population of the study. Both the vertical management structures and the institutional structures of them were effective in determining the 4 and 5 star hotels as the population of the research. Passive communication style, organizational opposition and organizational virtuousness surveys were conducted on 851 people employed in 4 and 5 star hotels.

## **3. Findings**

### **3.1. KFA and DFA Results of Passive Communication Style Scale**

According to exploratory factor analysis results, the factor loads of items in scale are between 0.51 and 0.78 and that each item has a high load value on its own factor. It was determined that the described variance was 55.01%. It was also found out that the passive communication style DFA model fit indices had good levels; that the error variances are low and t values are significant at the level of 0.01.

### **3.2. KFA and DFA Results of Organizational Opposition Scale**

According to exploratory factor analysis results, the factor loads of items in the scale are between 0.66 and 0.79; and that each item has a high load value on its own factor. It was determined that the described variance was 31.99 % in the first factor, whereas it was 23.27% in the second and the total described variance was 55.26 %. It was also found out that the model fit indices are in a good level; error variances are low (between 0.05 and 0.06); factor loads are between 0.57 and 0.80 and t values are significant at the level of 0.01. According to exploratory factor analysis results, it is determined that the factor loads of items in the scale are between 0.68 and 0.85 and the described total variance is 65.14%.

### **3.3. KFA and DFA Results of Organizational Virtuousness Scale**

According to confirmatory factor analysis results, it is seen that the Organizational Virtuousness scale factor loads of items are compliant and the model fit indices are sufficient. It is seen that model fit indices are in a good level; error variances are low (between 0.03 and 0.05); factor loads are between 0.63 and 0.85 and t values are significant at the level of 0.01. According to the results of item analysis, the Cronbach Alpha factor of the scale is determined as 0.96. It is determined that the item total correlation for all items in the scale is higher than 0.30 (between 0.64 and 0.80).

### **3.4. Results of Research Model Moderator Regression**

The model of the study was established and “passive communication style was determined as independent variable, whereas “perception of organizational virtuousness” was determined as regulatory variable and “organizational opposition” as dependent variable.



**Table 1 Results of Path Analysis on the Study Model**

Independent variable	Hypothesis	Dependent variable	B (SE)	$\beta$	R <sup>2</sup>
Perception of Passive Communication Style	H <sub>1</sub>	Open Opposition	0.05 (0.04)	0.06	0.05
<b>PITA X OEA</b>	<b>H<sub>2</sub></b>		0.02 (0.01)	0.15 *	0.01
Perception of Passive Communication Style	H <sub>3</sub>	Latent Opposition	-0.16 (0.05)	-0.16 **	0.01
<b>PITA X OEA</b>	<b>H<sub>4</sub></b>		-0.03 (0.01)	-0.23 **	0.09

PITA: Passive communication style                      OEA: Perception of organizational virtuousness

Hypothesis H<sub>1</sub> “Passive communication style has a significant impact on open opposition.” is rejected.

Hypothesis H<sub>2</sub> “The perception of organizational virtuousness changes the direction or dimension of the relationship between passive communication style and open opposition (regulatory impact) ( $\beta=0.15$ ;  $p < 0.05$ )” is accepted. The perception of organizational virtuousness changes the dimension of the relationship between passive communication style and open opposition. The perception of organizational virtuousness has a regulatory impact on the relationship between passive communication style and open opposition.

Hypothesis H<sub>3</sub> “Passive communication style has a significant impact on latent opposition ( $\beta = -0.16$ ;  $p < 0.05$ ).” is accepted. Passive communication style has a negative significant impact on latent opposition.

Hypothesis H<sub>4</sub> “The perception of organizational virtuousness changes the direction or dimension of the relationship between passive communication style and latent opposition (regulatory impact) ( $\beta=-0.23$ ;  $p < 0.05$ ).” is accepted. The perception of organizational virtuousness changes the dimension of the relationship between passive communication style and latent opposition. The perception of organizational virtuousness has a regulatory effect on the relationship between passive communication style and latent opposition.

In addition, the average value for the passive communication style is determined as 3.44. When correlation values are examined, a positive relationship was found between passive communication style and open opposition and a negative relationship was found between passive communication style and latent opposition.

**CONCLUSION**

According to the analysis of data obtained in the surveys conducted on the employees of the hotel business, the regulatory role of organizational virtuousness on the impact of passive communication style in the organizational opposition. Passive communication style did not have a significant impact on open opposition, but organizational virtuousness changed the size of this impact and it is found to have a regulatory effect. It is seen that passive communication style had a significant impact on latent opposition and perception of organizational virtuousness had a regulatory role in this impact.

The style used by the leaders/managers in their communication with the employees has an impact on the behaviors of the employees. This sometimes has a binding effect on them with their tasks and sometimes triggers dislike from their jobs and may have consequences that intend to leave the organization. The presence of passive communication between leaders and employees in

hotels increase open opposition and reduce latent opposition. This is an interesting result. Leaders in hotel businesses should increase passive communication, especially if they want to reduce latent opposition. It was concluded that the leaders should strengthen their communication with their employees in order to increase the open opposition that will contribute to the hotel businesses. Communication between employees and leaders, whether active or passive, is an indispensable leadership feature especially in hotel businesses which are classified as service sector.