



BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET İLİŞKİSİ*

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL DISSENT IN FIVE STAR HOTELS

Gonca KILIÇ**
Mustafa GÜLAYDIN***
Özlem SÜRÜCÜ****
Büşra KASAPOĞLU*****

Öz

Bu araştırmada, Bursa'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde, liderlik davranışının örgütsel muhalefet ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Betimsel bir nitelik taşıyan bu çalışmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Bursa ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerini kapsayan çalışmanın örneklem grubunu 363 çalışan oluşturmaktadır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerin yanı sıra korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların liderlik davranışlarına ilişkin algılarının orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan liderlik davranışına yönelik algı ile örgütsel muhalefet davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Davranışı, Örgütsel Muhalefet, Turizm, Otel İşletmeleri, Bursa

Abstract

In this study, it was aimed to determine the relationship of leadership behavior with organizational dissent in five star hotel enterprises in Bursa. In this descriptive study, the data were collected by questionnaire technique. 363 employees of the five star hotels in Bursa constitute the sample group of the study. In the analysis of data, descriptive statistics as well as correlation analysis were applied. As a result of the research, it was determined that employees' perceptions about leadership behaviors were above the middle level. On the other hand, positive and significant correlation between the perception of leadership behaviors and organizational dissent was detected.

Keywords: Leadership Behavior, Organizational Dissent, Tourism, Hotel Enterprises, Bursa.

GİRİŞ

Yeni liderlik paradigmalarında sosyo-duygusal ve sembolik davranışlar, vizyoner olma, ilham verme, sözsüz iletişim, ideolojik değerler, entelektüel uyarım, karşılıklı güven ve bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Böylece literatüre sunulan yeni liderlik anlayışının temelinde liderin çalışanlarını sadece örgütsel koşullar içinde değerlendirmek, fiziksel dürtüleri ve ceza tehdidini kullanmak yerine, çalışanı moral ve bağlılığı yoluyla dahil ederek onu organizasyonun ve işin anlamlı bir parçası olarak görme çabası yatmaktadır (Edizler, 2010, 138).

Liderlerin gösterdikleri liderlik tarzları, işgörenlerin motive edilmesinde ve dolayısıyla işletmenin amaçlarına ulaşılmasında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Çağdaş liderlerden, sıradan bir liderlik tarzı yerine; değişiklik gösteren durumsal şartlara uygun davranabilecek sıradan olmayan liderlik tarzlarını da gerektiğinde kullanabilen esnek davranışlar göstermeleri beklenmektedir (Demircioğlu, 2015, 53).

Turizm işletmelerinin hizmet üretiminde sahip olduğu kaynakların en önemlisi insan unsurudur. İnsan unsuruna dayalı olarak gelişen turizm sektöründe, iş görenlerin fikir ve önerileri işletmelerin verimliliğini, rekabet gücünü artıran ve sürekliliğini sağlayan en önemli faktördür. Bu sebeple, çalışanların içinde bulunduğu durum, işlerine ve çalışma arkadaşlarına göstermiş oldukları tavırlar önem kazanmaktadır. Çağımızdaki işletmelerde insan unsurunun hisleri, gereksinimleri, moral ve motivasyonu ile

* Bu çalışma 18-22 Ekim 2017 tarihleri arasında Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından düzenlenen 18. Ulusal Turizm Kongresi kapsamında sunulan bildiri metninin genişletilmiş ve yeniden gözden geçirilmiş halidir.

** Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi

*** Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**** Doç. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi.

***** Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi.



daha çok ilgilenilmekte, bu durumda yöneticinin hangi unsurlara göre güç sahibi olduğu ve gücünü nasıl kullandığına göre şekillenmektedir (Çavuş ve Harbaloğlu, 2016, 118).

Müşteri ve işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanmasının önemli olduğu otel işletmelerinde artık insan temelli yönetim anlayışlarının geçerli olduğu belirtilebilir. Bu yönetim anlayışlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde daha esnek yöneticilik davranışları ile birlikte, yöneticilerinde birer lider gibi davranması istenir. Günümüz yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşımaları hem işgörenlerin performansı hem de örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli unsurlardan birisidir. Otel işletmelerinin emek yoğun olması ve işgören devir oranının da yüksek olması özellikleri nedeniyle bu durum daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle, otel işletmelerinde yenilik ve yaratıcılığın geliştirilebileceği, işgören doyumunun yüksek olduğu, yönetsel alanların oluşturulmasında, değişimin yönetilmesinde ve vizyon belirlemede yönetici liderlere gereksinim duyulmaktadır (Kozak, 2008, 505).

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde bu araştırmada, Bursa'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile liderlik davranışının örgütsel muhalefet ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın temel hipotezi aşağıda sunulmuştur:

Hipotez: *Otel işletmeleri çalışanlarının liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik Davranışları; Lider, başkalarını etkileme kapasitesine sahip olan kişidir (Doğan ve Şahin, 2008, 140). Diğer bir tanıma göre ise, lider grup üyeleri tarafından hissedilen fakat net olarak belirlenmemiş olan ortak fikir ve istekleri kabul edilebilir bir hedef olarak tespit eden ve grup üyelerinin mevcut güçlerini bu hedef çerçevesinde uygulayan bir birey olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 1997, 10). Liderlik, işletmede çalışan işgörenlerin işletme amacına ulaşması için peşinden sürükleyecek şekilde etkilenmesi durumudur (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2016: 210).

Tanımlar incelendiğinde benzer noktalarının, işgörenlerin gönüllülük esaslarına göre yönlendirilmesi, cesaretlendirilmesi, motive edilmesi, çalışanların yeteneklerinin ve potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve yönlendirilmesi şeklinde olabilir. Bu ortak noktalarda dikkate alınarak liderlik "belirlenen vizyona uygun çalışanlarda örgütsel ve bireysel amaç birlikteliğini sağlama konusunda onları yönlendiren, teşvik eden ve onları bir değişim insanı haline getiren süreçler toplamıdır" (Çağlar, 2004, 93).

Günümüz ve Gelecek işletmelerinde daha yüksek oranda liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır ve duyulmaya da devam edecektir. İşletmelerin etkin bir liderlik anlayışı olmadan, sadece mevcut durumu korumak veya riski en aza indirerek işletmenin devamlılığını veya sürekliliğini sağlamayı amaçlayan "yönetim" anlayışı ile dinamik bir yapı içerisinde uzun süre varlıklarını koruyabilmeleri zordur. Bu sebeple "lider" ve "liderlik" anlayışı her zamankinden daha fazla ilgi görmekte ve konu ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı da sürekli artmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, 3).

Kozak'a (2008, 505) göre günümüzde bir liderin taşıması gereken özellikler incelendiğinde, güçlü bireysel değerler, iletişim kurabilme becerisi, güven sağlama, iş ile ilgili bilgi ve beceri sahibi olma, esneklik, takım kurabilme ve motive edebilme, model olma, değişimi gerçekleştirme, karar alma becerisi, işgörenleri geliştirme ve koçluk yapma, kaynakları etkin kullanma ve kavramsal becerinin olması şeklinde sıralanabilir.

"Rekabetin yoğun olarak yaşandığı, işgörenlerin moral ve tatminlerinin işletmelerin verimliliğine yansıdığı, sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüz toplumlarında liderlerin tüm bu unsurları gözetmesinin gerekliliği ile birlikte liderliğin öneminin günden güne artmaya devam ettiği söylenebilir" (Arslan ve Uslu, 2014, 43).

Gelişen ve değişen teorilere göre liderin iş yapış şekilleri ve çevre faktörleri aynı zamanda liderlik yaklaşımlarında da gelişmelere neden olmuştur (Aksaraylı, 2015, 109). Liderlik üzerinde araştırma yapan ilk kuşak kuramcılar, liderlerin bireysel özelliklerine odaklanarak liderliği açıklamışlardır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009, 458). 20. yüzyılın başlarında karizmatik özellikler liderlik için kabul edilirken, 1930'larda liderin fiziksel özellikleri; eğitim, terfi gibi sosyal özellikleri; kendine güvenme, güven verme, etkili iletişim kurma gibi bireysel özellikleri üzerinde durulan lider özellikleri yaklaşımı geliştirilmiştir. Buna karşılık, liderlerin ortak özelliklerinin olmaması ve farklı özellikler göstermesi nedeniyle 1940-1960 yılları arasında liderin davranışlarına odaklanan bir yaklaşım geliştirilmiştir (Aksaraylı, 2015, 109). Bu nedenle ikinci kuşak teorisyenler ise davranışçı yaklaşımı benimseyerek lideri lider yapan davranışların olduğunu ifade etmişlerdir (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009, 458). Bu yaklaşıma göre etkin bir liderlik için liderin özelliklerinden daha çok astlarına karşı tutumu, iletişim şekli, amaçları belirlemede kullandığı yöntem gibi davranış şekilleri üzerinde durulmuştur (Aksaraylı, 2015, 109). 1940-1960 yılları arasında yaygın olarak kullanılan davranışsal yaklaşım sürecinde Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi



Araştırmaları ve Blake ile Mouton'un Yönetim Gözeneği yapılan en önemli çalışmalar arasında yer almaktadır (Arslan ve Uslu, 2014: 45). Bununla birlikte X ve Y Kuramı, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli, Yukl'un "ayrılık modeli" ve "çoklu-bağlanma modeli" olmak üzere liderlik davranış modellerine ilişkin farklı araştırmalarda yer almaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 74).

Değişimin devamlı olması ve çevre- insan yapılarındaki farklılaşmanın sürekli olması, geçerli bir liderlik modelinin belirlenmesine engel olmuş ve 1960'lardan 1980'lere kadar geçerli olan durumsallık yaklaşımı benimsenmiştir (Aksaraylı, 2015, 109). Durumsallık yaklaşımı, durumların yarattığı liderlik teorilerine verilen genel bir addır (Baloğlu, Karadağ ve Gavuz, 2009, 458). Diğer bir değişle durumsallık yaklaşımı liderin davranışlarının yere ve zamana göre değiştiği, her duruma göre farklı rollerin belirlendiği yönetsel davranışlar olarak tanımlanabilir (Aksaraylı, 2015, 109). Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Ardışık Liderlik Kuramı, Yol Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) yer almaktadır (Paksoy, 2002: 179; Çağlar, 2004, 96; Bakan ve Büyükbeşe, 2010, 75).

20. yüzyılın sonlarına doğru özellikle çalışma koşullarının değişmesi, yöneticilerin ve işgörenlerin gereksinimlerinin değişmesi neticesinde liderlik konusunda da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her ne kadar durumsal yaklaşımlar, özellikler yaklaşımı ve davranışsal teoriler için yapılan eleştirileri biraz olsun önlemişse de, genel olarak bütün liderlik yaklaşımları araştırma yöntemleri ve uygulamalar açısından hala tartışılmaktadır (Çelik, 2013, 17). Bu da liderlik konusunda yeni liderlik yaklaşımlarının (dönüşümcü liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı ve koçluk gibi) doğmasına sebep olmuştur (Kozak, 2008, 491).

1978' den beri ise Burns ve Bass' in ortaya çıkardığı çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde geçmişle günümüzü bağdaştıran etkileşimci liderlik ve günümüz ile geleceği bağdaştıran dönüştürücü liderlik tanımlarını ortaya çıkarmışlardır (Aksaraylı, 2015, 109). Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve değişken ortamındaki farklılıklara uyum sağlayabilmek için gerekli olan bazı nitelikleri (değişimi okuyabilme, cesur olma, güçlüklerle mücadele edebilme yeteneğine sahip olma vb.) içeren bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı olan astlara sahip olmak yerine, bağımsız olan, gerektiğinde eleştiri yapabilen ve dolayısıyla örgüte önemli katkılar sağlayabilen, yenilikçi işgörenler yaratmayı amaçlamaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005:6). Dolayısıyla, dönüştürücü liderler, yoğun duygular hissettirmek ve işgörenlerin motivasyonunu yükseltmek için kişisel güç kaynaklarına ve niteliklerine ihtiyaç duyarlar (Kirel, 2001, 49). Bu tür liderler risk alabilirler, hata yapmaktan çekinmezler ve üstelik hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu düşünürler. Dolayısıyla bu tür liderler reformcu, değişime ve yeniliğe açık kişilerdir. Etkileşimci lider tarzı ise biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Bu liderlik tarzı, geçmişteki olumlu ve faydalı gelenekleri devam ettirme, bunları gelecek kuşaklara aktarma açısından yararlı hizmetler yapar. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş işletmeler etkileşimci liderlik tarzını buna karşılık atılım yapan ve yenilikçi gelişme politikalarını benimseyen işletmeler ise dönüşümcü liderlik tarzını, kullanması veya tercih etmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Tengilimoğlu, 2005, 6). Bununla beraber bir diğer liderlik tarzı ise karizmatik liderlik tarzıdır. Karizmatik liderlik, daha çok kriz dönemlerinde ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıradan olmayan ve güçlü bireysel özelliklere sahip bireylerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında liderlerde görülen özellikler; ortak güçlü bireysel özelliklerinin olması, özgüven, cesaret, izleyenlerde hayranlık sağlama, ikna kabiliyetinin güçlü olması ve motive etme yeteneğinin olması gibi niteliklerdir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Liderlik yaklaşımları ile ilgili diğer bir sınıflandırmada Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam serbesti tanıyan liderler şeklindedir.

Otokratik Liderlik Tarzı: Bu tür liderlik tarzında işletmenin politikaları ve standartlar lider tarafından belirlenir ve istediğinde de kolayca değişiklik yapabilir. Bu tarz yaklaşım gösteren lider kendilerine kayıtsız sartsız itaat edilmesini ister (Çelik ve Sünbül, 2008, 52).

Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı: Politikalar, grubun tartışması sonucunda belirlenir ve karara bağlanır. Bu durum lider tarafından desteklenir ve lider bu hususta grup üyelerini teşvik eder. Lider, övmesi ve eleştirmesi gerektiği durumlarda rasyonel ve yansız davranır. İşin çoğunluğunu yapmadan istikrarlı bir grup üyesi gibi davranır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2016, 215).

Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzı: Tam serbesti tanıyan liderler grubun çalışmalarına hiçbir şekilde müdahale etmeyen, kendisini grubun bir üyesi gibi gören, buna karşılık emir vermeyen, grup üyelerine



bütünüyle yetki veren bununla birlikte liderin yalnızca verilen kararları uyguladığı liderlik tarzıdır (Örücü ve Teker, 2014, 77).

Bazı çalışmalarda (House ve Mitchell 1982; Umstot 1984; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005) ise liderlik davranışları Destekleyici Liderlik, Araçsal (Yönlendirici) Liderlik, Başarı Yönelimli Liderlik ve Katılımcı Liderlik olmak üzere dört boyutta incelenmiştir.

Destekleyici lider, çoğu zaman “kişiye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi sözcüklerle de tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, astları ile dostluk, arkadaşlık ilişkisi içerisinde olması destekleyici liderin gösterdiği temel davranışlar arasındadır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, 386).

Araçsal liderlik davranışında, lider, işleri planlı, düzenli ve kurallara uygun olarak yapılmasını ister, işine ağırlık verir ve bununla birlikte astları üstünde gücünü hissettirerek üstünlük kurmaya çalışır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, 387).

Başarı yönelimli liderlik davranışında lider amaçlarını net ve açık olarak ortaya koyan, gelişimi teşvik eden, iyi çalışmaları takdir eden, yeni projeler ortaya koyan, gelişime ve yeniliğe açık olan bir liderlik tarzı gösterir. “Bu liderlik performans geliştirme davranışının temel özelliği ise amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, mükemmelliği vurgulama, çalışanlara güven verme ve onlara yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.” (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 388).

Son boyut olan, katılımcı liderlik tarzında ise lider astlarına değer veren, problem çözme ve karar verme sürecinde astlarına danışan ve işgörenlerin fikirlerini alan bir yaklaşım sergiler. Bununla birlikte bu tarz lider, çalışanların işlerinin gereklerini yerine getirmelerinde ve işlerini başarmalarında onlarla birlikte sorumluluk üstlenir. Aynı zamanda işletmelerin genişlemeleri, karmaşık bir yapıda olmaları, işgörenin uzmanlaşma ve meslekleşme düzeyinin artması neticesinde, yöneticiler, otoriter davranışlarını bırakarak astlarının örgütün kararlarına daha fazla katılımına olanak vermeye başladıkları bir liderlik tarzıdır (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, 389-390).

Çakar ve Arbak’a (2003, 84) göre çağımızın bilgi çağı olması, yüksek teknolojiler kullanılması, iş gücünün dinamik yapısı, sert rekabet ortamının olması nedeniyle liderden günümüzde klasik liderlik anlayışından daha fazlasını beklemektedir. Çelik’e (2005) göre liderlik sürecinde lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı pasif bir davranış ve lidere olan bağımlılığı anlatmaktadır. Ancak günümüzde liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasında çok yönlü bir etkileşim söz konusudur (Buluç, 2009, 10).

Bu nedenle, günümüzün bilgi işçilerini yönlendirmek için klasik anlamdaki lider-izleyici ilişkisi yeterli olamayıp izleyiciyle daha yakın bir ilişki içerisinde olması gerekmektedir. Bu açıdan işgörenlerin performansları, verimlilikleri, örgüte bağlılıkları, örgütsel yabancılışmaları ve örgütsel muhalefet düzeylerinin iyi takip edilmesi ve olumsuzluk durumlarında gerekli tedbirlerin alınması önemlidir (Çakar ve Arbak, 2003, 84).

Gerekli literatür incelendiğinde liderlik stilleri veya tarzları ile örgütsel bağlılık (Karahan, 2008; Buluç, 2009; Çakınberk ve Demirel, 2010), örgütsel bağlılık ve iş tatmini (Aydın, Sarier ve Uysal, 2013); örgütsel bağlılık ve iş performansı (Çekmecelioğlu, 2014); performans (2005); yıldırma (Cemaloğlu, 2007); öğrenen örgüt (Korkmaz, 2008); örgütsel vatandaşlık (Oğuz, 2011); çatışmayı yönetme stratejileri (Önk ve Cemaloğlu, 2016); örgütsel sinizm (Güçlü, Kalkan ve Dağlı, 2017, motivasyon (Özkan, Akın ve Durna, 2015) gibi kavramlar ile ilişkileri incelendiği görülmüştür.

Bu çalışmada liderlik davranışlarının işgörenlerin örgütsel muhalefet düzeyleri ile ilişkisini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu amaçla uygulamalı bir nitelik taşıyan bu çalışmada Bursa ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine uygulanmıştır.

Liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerekli literatür incelendiğinde özellikle de turizm işletmeleri üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması bu araştırmanın yapılmasına neden olmuştur. Bununla birlikte, Bursa’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde durumu tespit etmek ve literatüre katkı sağlamak açısından önemlidir.

Örgütsel Muhalefet; Farklı liderlik davranışları yönetsel olarak örgütlerdeki pek çok faktörü veya unsuru etkilemekle birlikte çalışanların, örgütleri ile fikir ayrılığına düştükleri durumlarda yaşadıkları tatminsizliğe karşı verdikleri iletişimsel bir tepki olarak tanımlanabilen (Kassing 1997) örgütsel muhalefet üzerinde de etkili olabilmektedir.

Farklı hedef ve beklentilere sahip bireyler örgütlerde etkileşime girdikçe örgüt içinde birtakım anlaşmazlıklar yaşanmaktadır. Yaşanan bu anlaşmazlıklar örgüt içerisinde muhalif bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır Çalışanlar, fiili ve arzu edilen durumlar arasındaki uyumsuzluğu fark ettiklerinde muhalif bir



görüş ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda ortaya çıkan bu görüş ayrılığı durumu, “örgütsel muhalefet” şeklinde adlandırılmaktadır (Garner, 2006, 3; Korucuğlu, 2016, 30).

Kassing (1997) örgütsel muhalefeti; çalışanların, örgütleri ile fikir ayrılığına düştükleri durumlarda yaşadıkları tatminsizliğe karşı verdikleri iletişimsel bir tepki olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre muhalefet; bireyin örgütü ile fikir ayrılığına düştüğünü hissetmesi ve bunu dışa vurması olmak üzere iki basamaktan oluşan bir süreçtir (Ataç ve Köse, 2017, 119). Ayrıca belirtmekte fayda vardır ki, örgütsel muhalefet hemen hemen her zaman az veya çok oranda tüm örgütlerde meydana gelmektedir ve çalışanların gösterdiği muhalefet, örgütler için tamamen yok olmaması gereken bir yapıdadır (Kassing, 1997, 312).

Örgütsel muhalefet süreci bir dizi aşamadan meydana gelmektedir. Örgütsel muhalefet süreci; muhalefete yol açan nedenler, muhalif davranışların boyutları ve bu davranışların ortaya çıkardığı sonuçlar olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Özdemir, 2010, 50). Bu bağlamda ilk olarak örgütsel muhalefete yol açan nedenlerden bahsetmek doğru olacaktır.

Çalışanların örgütsel muhalefet davranışını etkileyen bireysel, ilişkisel ve örgütsel olarak gruplandırılan üç faktör bulunmaktadır. Bireysel faktörler; çalışanların doğru ve yanlış algısı, değer yargıları ve güç algısı gibi mevcut kişilik özellikleri ile ilgili görülmektedir. İlişkisel faktörler, çalışanın diğer örgüt üyeleriyle olan iletişim konularını kapsamaktadır. Örgütsel faktörler ise çalışanın örgütü ile iletişimi hakkındaki konuları kapsamaktadır (Beldek, 2017, 28).

Kassing ve Armstrong (2002, 44), örgütsel muhalefete yol açan tetikleyici unsurları dokuz başlık altında toplamıştır. Bu unsurlar aşağıdaki tablo dahilinde de detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Muhalefeti Tetikleyen Unsurlar

Başlık	Yapılan Eylem
Çalışana yönelik davranışlar	Adalet ve işçi hakları ile ilgili olarak örgüt içinde yapılan muamele hakkında konuşmak
Örgütsel değişim	Örgütsel değişikliklere ve bu değişikliklerin uygulanmasına karşı çıkmak
Karar alımı	Örgütsel kararlar ve örgüt içinde kararların nasıl alındığı konusunda tartışmak
Etkisizlik	Verimli olmayan iş uygulamaları ve etkisiz süreçler yüzünden öfkeli davranmak
Sorumluluk ve rol	Örgüt içerisinde görev, rol ve sorumluluklar hakkında tartışmak
Örgüt kaynakları	Örgütsel kaynakların kullanımı ve kullanılabilirliği konusunda konuşmak
Uygulamada etik	Örgüt içerisinde yürürlüğe girmesi beklenen etik dışı uygulamalar hakkında konuşmak
Performans değerlendirme	Örgüt içi çalışmaların değerlendirilmesine veya performans değerlendirme sürecine karşıt bir şekilde davranmak
Zararı engelleme	Kendini, iş arkadaşlarını veya müşterileri tehlikeye atmamak için neler yapılabileceğine dair fikir alışverişinde bulunmak

Kaynak: Kassing ve Armstrong, 2002: 44

Tablo 1’ de görüldüğü üzere çalışanlar birçok farklı unsur neticesinde örgüt karşısında muhalif bir taraf olarak belirebilmektedirler. Ancak bu muhalif eylemlerin farklı başlıklar altında birbirine oranla farklılık gösteriyor olması da dikkat çekmektedir.

Bu noktada örgütsel muhalefetin boyutlarından bahsetmek mümkündür. Kimi çalışanlar muhalif görüşlerini aracısız olarak yöneticilerine ifade ederken kimi çalışanlar memnuniyetsizliklerini iş arkadaşlarıyla ya da ailesiyle paylaşmaktadırlar (Beldek, 2017, 27). Kassing (1998) örgütsel muhalefeti ifade ederken açık, gizli ve dışsal muhalefet olmak üzere üç boyut/strateji ortaya koymaktadır. Açık muhalefet, örgüt içerisinde düzeltmelere etki edebilecek yönetici, amir, müdür gibi kişilere açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde yapılan muhalefet olarak değerlendirilmektedir. Gizli muhalefet, çalışanların düşüncelerini dile getirmek istediklerinde fakat bunun için yeterli yolun olmadığını algıladıklarında ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini engellenmiş hissetmekte ve muhalefetlerini örgüt içerisindeki etkisiz kişilere veya diğer kendini engellenmiş hisseden çalışanlara daha agresif bir şekilde ifade etmektedir. Dışsal muhalefet ise, örgüt içerisinde herhangi bir kişiye konuyu anlatmadan ya da itiraz etmeden karşıt görüşte olmayı ve muhalefeti basın ya da politik kaynakların dışında eş, aile üyeleri, iş dışı arkadaşlar, yabancılar gibi harici kişilere gerçekleştirmeyi kapsamaktadır (Ötken ve Cencki, 2013, 42).

Örgütsel muhalefete gelen birtakım tepkiler ve muhalefet davranışının getirdiği birtakım sonuçlar bulunmaktadır. Graham (1986: 28), örgüt yöneticilerinin örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine üç farklı şekilde tepki verebileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine yönelik ilk tepkisi, örgüt üyelerini ödüllendirmek/teşvik etmekken, ikinci tepkisi muhalif



davranışlar sergileyen örgüt üyelerini yok saymak/bastırmak ve üçüncü tepkisi cezalandırmaktır (Dağlı ve Ağalday, 2014, 172).

2. YÖNTEM

Verilerin Toplanması

Liderlik davranışlarının örgütsel muhalefet ile ilişkisinin tespit edilmesi amaçlayan ve betimsel bir nitelik taşıyan bu çalışmanın uygulama bölümünde, veriler 3 (üç) bölümden oluşan anket ile toplanmıştır. Birinci bölümde çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve işletmeye ait özellikler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, ikinci bölümde ise çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin belirlenmesine ilişkin Kassing (1998) "Development and Validation of the Organizational Dissent Scale (Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kabulü)" çalışmasında kullandığı ve geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 maddeden ve yapıcı açık muhalefet (5 madde), dışsal muhalefet (5 madde), sorgulayıcı açık muhalefet (5 madde) ve gizli muhalefet (3 madde) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin iç tutarlık katsayısı Cronbach's $\alpha=0,815$ olarak hesaplanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise, çalışanların yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışları algılarını belirlemek için House ve Mitchell (1982) tarafından geliştirilen ve Karayel (1999)'in "İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri" çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır. Ölçek 36 maddeden ve destekleyici liderlik (11 madde), araçsal liderlik (13 madde), başarı yönelimli liderlik (7 madde) ve katılımcı liderlik (5 madde) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin Cronbach's $\alpha=0,910$ olarak hesaplanmıştır. Her iki ölçek 5'li ölçek (House ve Mitchell, 1982; Karayel, 1999) kullanılmıştır. Ölçekler 5'li Likert tipi derecelenmeye tabi tutulmuş ve (1=Hiç Katılmıyorum", "5=Tamamen Katılıyorum") aralığında puanlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Bursa ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada, zaman ve maliyet gibi kısıtlamalar nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiş ve olasılıklı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anketler, çalışanlara 2017 yılının Şubat ve Nisan aylarında uygulanmıştır. Araştırmanın evreni, diğer bir deyişle Bursa ili merkezde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının sayısı bir otel haricinde Gümüşözü'dan (Güney Marmara Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Derneği, 01.08.2017) alınmıştır. Bununla birlikte, personel sayısı bulunmayan bir otel ise telefon ile ulaşılarak insan kaynakları departmanından alınan bilgiler neticesinde tespit edilmiştir. Bursa'da toplam 7 (yedi) adet beş yıldızlı otel işletmesi (Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 01.08.2017) bulunmakta ve işletmelerdeki toplam çalışan sayısı 1050 kişi civarında olduğu tahmin edilmektedir. Bursa ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışan sayısı on binden küçük olduğundan, sınırlı evrenler ($N < 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden;
$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$
 yararlanılarak (Özdamar, 2001, 257; Ural ve Kılıç, 2013, 45) ve evren hacmi $N=1050$; standart sapma $\sigma=1,1$; anlamlılık düzeyi 0,05'e karşılık gelen teorik değer $Z_{\alpha}=1,96$ ve etki genişliği $H=0,1$ olarak alınmak suretiyle minimum örneklem sayısı 323 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada küme örnekleme yöntemi kullanılmış ve bu doğrultuda toplam 500 anket dağıtılmış ve 387 anket geri dönmüş bunlardan eksik ve hata nedeniyle 363 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada veriler SPSS 18.0 paket programı ile çözümlenmiş olup; frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma ve Pearson korelasyon katsayısı gibi istatistiksel yöntemler uygulanmıştır. Çalışmada, iç tutarlık için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış, yapı geçerliği için ise faktör analizi uygulanmış olup; liderlik ölçeğinin toplam varyansın %67,54'ünü açıklayan dört faktör altında, örgütsel muhalefet ölçeğinin de toplam varyansın %72,32'sini açıklayan dört faktör altında toplandığı belirlenmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan bireylerin çoğunluğunu (%54,8) ile erkek ve 21-30 yaş (%65,6) aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %58,4'ünün lisans düzeyinde eğitim aldığı ve bunların %43,5'inin turizm alanında lisans mezunu belirlenmiştir.



Tablo 2: Liderlik Davranışları ile Örgütsel Muhalefet ve Alt Ölçeklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	Alt Ölçekler	\bar{x}	ss	Cronbach's α
Liderlik Davranışları	Destekleyici Liderlik	3,64	0,90	0,918
	Araçsal Liderlik	3,78	0,82	0,915
	Başarı Yönelimli Liderlik	3,70	0,88	0,838
	Katılımcı Liderlik	3,76	0,90	0,873
	GENEL	3,72	0,81	0,910
Örgütsel Muhalefet	Yapıcı Açık Muhalefet	2,99	1,32	0,908
	Dışsal Muhalefet	2,91	1,35	0,924
	Sorgulayıcı Açık Muhalefet	3,09	1,49	0,963
	Gizli Muhalefet	2,53	0,98	0,790
	GENEL	2,92	0,74	0,815

Tablo 2'de Liderlik davranışları ile alt boyutlarının ve örgütsel muhalefet ile alt boyutlarının aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ile güvenilirlik analizine yönelik Cronbach's Alpha değerleri verilmiştir. Buna göre, liderlik davranışları ve alt boyutları, örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının Cronbach's Alpha katsayılarının 0,790 ile 0,918 arasında değiştiği görülmekte ve bu durum ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Akgül ve Çevik'e göre (2003, 436) alfa katsayısının değerinden hareketle ölçeğin güvenilirlik durumu için 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası ise yüksek derecede güvenilir şekilde değerlendirilebilir.

Otel işletmeleri çalışanları tarafından yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışı algılarına bakıldığında en çok algıladıkları liderlik davranışının araçsal liderlik ($\bar{x}=3,78$) olduğu, çalışanların diğer liderlik davranışları boyutlarına göre az algıladıkları liderlik davranışının ise destekleyici liderlik ($\bar{x}=3,64$) davranışı olduğu saptanmıştır. Genel olarak çalışanların liderlik davranışlarına ilişkin algılarının 5'li ölçekte orta düzeyin oldukça üzerinde ($\bar{x}=3,72$) olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel muhalefet düzeylerini değerlendirildiğinde, sorgulayıcı açık muhalefetin ($\bar{x}=3,09$) en yüksek düzeyde görülen örgütsel muhalefet boyutu olduğu, çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin en düşük olduğu boyutun ise gizli muhalefet ($\bar{x}=2,53$) olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların genel örgütsel muhalefet düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu ($\bar{x}=2,92$) saptanmıştır.

Tablo 3'te yöneticilerin liderlik davranışları ile örgütsel muhalefete ilişkin korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Otel işletmeleri çalışanlarının genel olarak liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile genel örgütsel muhalefet düzeyleri arasında ($r=0,207$; $p<0,05$) pozitif yönlü, zayıf ($0,20<r<0,40$) ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Farklı bir ifade ile otel işletmeleri çalışanlarının yöneticileri tarafından sergilenen liderlik davranışları algılarının örgütsel muhalefet düzeylerini arttırdığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre, araştırmanın temel hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Liderlik Davranışları ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Ölçekler/ Alt Boyutlar	Yapıcı Açık Muhalefet	Dışsal Muhalefet	Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Gizli Muhalefet	ÖRGÜTSEL MUHALEFET
Destekleyici Liderlik	0,474**	-0,153**	0,090	0,002	0,209**
Araçsal Liderlik	0,469**	-0,139**	0,082	-0,001	0,209**
Başarı Yönelimli Liderlik	0,428**	-0,126*	0,047	0,047	0,186*
Katılımcı Liderlik	0,407**	-0,105*	0,047	0,014	0,179*
LİDERLİK DAVRANIŞLARI	0,471**	-0,145**	0,077	0,012	0,207**



** : $P < 0,001$ * : $P < 0,05$

Otel işletmeleri çalışanlarının liderlik davranışları algıları ile örgütsel muhalefetin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, yapıcı açık muhalefet boyutu ile ($r=0,471$; $p < 0,001$) orta düzeyde ($0,40 < r < 0,60$) pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, dışsal muhalefet boyutu ile ($r=-0,145$; $p < 0,05$) negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile çalışanların liderlik davranışları algılarının yapıcı açık muhalefet düzeylerini arttırdığı, dışsal muhalefet düzeylerini ise düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların liderlik davranışları algıları ile örgütsel muhalefetin diğer iki alt boyutu olan sorgulayıcı açık muhalefet ve gizli muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri ile liderlik davranışlarının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında destekleyici liderlik boyutu ve araçsal liderlik boyutu ile ($r=0,209$; $p < 0,05$) pozitif yönlü, zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, başarı yönelimli liderlik boyutu ($r=0,186$; $p < 0,05$) ve katılımcı liderlik boyutu ile ise ($r=0,179$; $p < 0,05$) çok zayıf, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile, Çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin liderlik davranışları algılarını arttırdığı belirlenmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların genel liderlik davranışları algıları ve alt boyutları ile en fazla ilişki içerisinde bulunan örgütsel muhalefet alt boyutunun yapıcı açık muhalefet boyutu olduğu saptanmıştır. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, Çalışanların liderlik davranışları algılarının çalışanların yapıcı açık muhalefet düzeylerini pozitif yönlü etkilediği ve örgütte yaşanan problemlerin çalışanlar tarafından yöneticilerine yapıcı, olumlu ve açık bir şekilde aktardığı örgüt içi problemlerin çözümünde yöneticilerine destek oldukları söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma sonucunda otel işletmeleri çalışanlarının liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Farklı bir değişle, otel işletmeleri çalışanlarının genel olarak yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarına ilişkin algılarının örgütsel muhalefet düzeylerini pozitif yönlü etkilediği, diğer bir değişle liderlik davranışlarına ilişkin algının örgütsel muhalefet düzeylerini arttırdığı yapılan korelasyon analizi sonucu ortaya konmuştur.

Çalışmada liderlik davranışları ve boyutları ile ilgili betimsel analizlere bakıldığında, Çalışanların liderlik davranışları ile ilgili algılarının orta düzeyin oldukça üzerinde olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar tarafından en çok algılanan liderlik davranışı boyutunun araçsal liderlik boyutu olduğu, diğer liderlik boyutlarına göre daha az algılandıkları boyutun ise destekleyici liderlik boyutu olduğu saptanmıştır.

Araçsal liderlik diğer bir değişle yöneticilerin patron eğilimli liderlik davranışı sergilemesi çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerini arttırdığı bu durumda yapılan korelasyon analizi sonucu araçsal liderlik boyutu ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin belirlenmesi sonucu ile kanıtlanmıştır. Destekleyici liderlik boyutu farklı bir ifade ile yöneticilerin astları ile ilişkilerinde dostluk, arkadaşlık ve astları ile iyi bir ilişki içerisinde işlerin yürütülmemesi çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin artmasına sebebiyet vermekte ve yapılan korelasyon analizi sonucu destekleyici liderlik davranışı ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin belirlenmesi bu sonucu kanıtlamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle, liderler tarafından sergilenecek olumlu liderlik davranışları örgüt içi dostluk, ast ve üst arası iyi ilişkiler, iyi bir çalışma ortamı gibi sonuçlar ortaya çıkararak bunun sonucu çalışanlarda örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu davranışlar oluşturacağı söylenebilir.

Çalışanların genel örgütsel muhalefet düzeylerine bakıldığında orta düzeye yakın olduğu belirlenmiştir. Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel muhalefet düzeyinin en yüksek olduğu boyutun sorgulayıcı açık muhalefet boyutu olduğu belirlenmiştir. Sorgulayıcı açık muhalefet davranışı çalışanların yönetici, amir ve müdürlerine örgüt ve işleyişle ilgili bir problem gördüklerin bunu sorgulayıcı ve açık bir şekilde sözlü ve anlaşılır bir biçimde yöneticileri ile paylaşması anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin en düşük olduğu boyut ise gizli muhalefet boyutu olduğu saptanmıştır. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa çalışanlar düşüncelerini beyan etmekte sessiz kalmamakta düşüncelerini gizlememekte yöneticilerine açık bir biçimde dile getirmektedir.

Liderlik davranışlarının alt boyutları ile örgütsel muhalefetin alt boyutları ile ilgili ilişki değerlendirildiğinde, liderlik davranışlarının alt boyutları ile örgütsel muhalefet alt boyutu olan yapıcı açık muhalefet boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu yapılan korelasyon analizi sonucu belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, liderlik davranışlarının yapıcı açık muhalefeti arttırdığı yani örgüt ve işleyişle ilgili anlaşmazlık ve karşıt fikirleri düzeltmek için yönetici, amir ve müdürleri açık, anlaşılır ve yapıcı bir şekilde muhalefet ettikleri ortaya konmuştur. Liderlik davranışlarının alt boyutları ile örgütsel



muhalefetin alt boyutu olan dışsal muhalefet boyutu ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu korelasyon analizi sonucu belirlenmiştir. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa Liderlik davranışlarının dışsal muhalefeti düşürdüğü yani örgüt içerisinde oluşan olumsuzlukların dışarıdan birilerine anlatmak yerine örgüt içerisinde paylaşılmasının sağlandığı belirlenmiştir. Yöneticilerin sergileyecekleri olumlu liderlik davranışlarının örgüt içerisindeki iklimi, dostluk ortamını ve iyi bir iş ortamını geliştireceği söylenebilir. Yapılan korelasyon analizi sonucu genel liderlik davranışları ile sorgulayıcı açık muhalefet ve gizli muhalefet arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde turizm alanında liderlik davranışları ile örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili bir çalışmaya rastlanmaması bu çalışmanın yapılmasına neden olmuştur. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatüre katkı sağlayacağı gibi turizm işletmeleri içinde kaynak teşkil edecektir. Çalışmanın Bursa ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılması otel işletmelerindeki durumu ortaya koymak için önemlidir. Ayrıca, konunun diğer sektörlerde uygulanması ve farklı turizm destinasyonlarında yapılması farklı sonuçların ortaya çıkmasına ve karşılaştırma yapılmasına imkân sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksaraylı, M. Fatih (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, S. 6, s. 108-124.
- Arslan, Hakan ve Uslu, Barış (2014). Öğretmen Adaylarının Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi. *E-International Journal of Educational Research*, S. 5, s. 42-60.
- Ataç, L. Oral ve Köse, Sevinç (2017). The Relationship Between Organizational Democracy and Organizational Dissent: A Research on White Collar Workers. *Istanbul University Journal of the School of Business*, S. 46, s. 117-132.
- Aydın, Ayhan, Sarier, Yılmaz ve Uysal, Şengül (2013). The Effect of School Principals' Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, S. 13, s. 806-811.
- Bakan, İsmail ve Büyükköşe Tuba (2010). 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*, S. 12, s. 73-84.
- Baloğlu, Nuri, Karadağ, Engin ve Gavuz, Şevki. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 457- 479.
- Beldek, E. Gülsün (2017). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, S. 2, s. 16-47.
- Buluç, Bekir (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S. 15, s. 5-34.
- Bursa İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, www.bursakulturturizm.gov.tr (Erişim: 01.08.2017)
- Cemaloğlu, Necati (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 33, s. 77-87.
- Çağlar, İrfan (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılması Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 2, s. 91-108.
- Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, S. 18, s. 83-98.
- Çakınberk, Arzu ve Demirel, E. Turan (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 24, s. 103-119.
- Çavuş, M. Fedai ve Harbaloğlu, Melda (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler*, S. 9, s. 117-130.
- Çekmecelioğlu, H. Gündüz (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED*, S. 28, s. 21-34.
- Çelik, Cemile ve Sünbül, Önder (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 13, s. 49-66.
- Çelik, V. (2005). Liderlik. Y. Özden (Ed) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. Onur (2013). Takım Sporlarında Görev Yapan Sporcuların Antrenörleri İle İlgili Karizmatik Liderlik Algılarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Basketbol Branşı Örneği. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*. S. 4, s. 45.
- Dağlı, Abidin ve Ağalday, Bünyamin (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S.2, s. 170-182.
- Demircioğlu, E. Can (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, S. 1, s. 52-69.
- Demirtaş, Salih (1997). *Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, Selen ve Şahin, Faruk (2008). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 26, s. 139-164.
- Edizler, Gaye (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim Dergisi*, S. 6, s. 137-150.
- Garner, Johny T. (2006). When things go wrong at work: Expressions of organizational dissent as interpersonal influence. *The Office of Graduate Studies of Texas A&M University*, S. 60, s. 197-218.
- Graham, Jill W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research in Organizational Behavior*, S. 8, s. 1-52.
- Güçlü, Nezahat, Kalkan, Fatma ve Dağlı, Emine (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *GEFAD / GUJGEF*, S: 37, s. 177-186.
- Gümtob (Güney Marmara Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Derneği) www.gumtob.org (Erişim Tarihi: 01.08.2017).
- House R. ve Mitchell T. (1982). *Path Goal Theory of Leadership, Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*. (Ed) D.D. White, Allyn and Bacon, Inc., Boston.



- Karahan, Atila (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 10, s. 145-162.
- Karayel, Burak (1999). *İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kassing, Jeffrey W. (1997). Articulating, antagonizing and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, S. 48, s. 311-332.
- Kassing, Jeffrey W. ve Armstrong, Todd A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, S. 16, s. 39-65.
- Kassing, Jeffrey W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, S. 12, s. 183-229.
- Kırel, Çiğdem (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlik Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1, s. 43-59, <http://hdl.handle.net/11421/525> (Erişim tarihi: 05.08.2017).
- Korkmaz, Mehmet (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.53, s. 75-98.
- Korucuoğlu, Tezcan (2016). *Örgütsel Güç Oyunları ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Kozak, Metin (2008). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri. içinde Okumuş F. ve Avcı, U. (Ed.), Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oğuz, Ebru (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.17, s. 377-403.
- Önk, Murat ve Cemaloğlu, Necati (2016). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki Ankara İli Örneği. *Eğitim Bilimlerinde Yenilik ve Nitelik Arayışı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Örücü, Edip ve Teker, S. Kerem (2014). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 24, s. 73-90.
- Ötken, A. Begüm ve Ceneci, Tuna (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, S. 10, s. 41-51.
- Özdamar, Kazım (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. 4. Baskı, Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özdemir, Murat (2010). *Ankara İli Kamu Genel Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Özkan, Nebahat Ö., Akın, Semiha ve Durna, Zehra (2015). Hemşirelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Motivasyon Düzeyleri. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, S. 12, s. 51-61.
- Paksoy, Mahmut (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi www.e-sosder.com*. S. 4, s. 1-16.
- Tengilimoğlu, Dilaver ve Yiğit, Arzu (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, S. 8, s. 374-400.
- Tuncer, Doğan, Ayhan D. Yaşar ve Varoğlu, Demet (2016). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Umstot Denis D. (1984). *Understanding Organizational Behavior*. New York, West Publishing Company.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. 4. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.