



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Nuri ÇELİKER

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN
GELİŞTİRİLMESİ VE TOKSİK LİDERLİK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, İŞ STRESİ,
DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ VERİ MADENCİLİĞİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2020



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Nuri ÇELİKER

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN
GELİŞTİRİLMESİ VE TOKSİK LİDERLİK, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ, İŞ STRESİ,
DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK DEĞİŞKENLERİ BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ VERİ MADENCİLİĞİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

Danışman

Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2020

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nuri ÇELİKER'in bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Kemal VATANSEVER (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER (İmza)

Üye : Prof. Dr. Beykan ÇİZEL (İmza)

Üye : Prof. Dr. Ebru TARCAN İÇİGEN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM (İmza)

Tez Başlığı:	Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği Yöntemi İle İncelenmesi
--------------	--

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 30/06/2020

Mezuniyet Tarihi : 09/07/2020

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği Yöntemi İle İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Nuri ÇELİKER





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Nuri ÇELİKER
Öğrenci Numarası	20135204015
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER
Tez Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Toksik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi, İş Stresi, Duygusal Tükenmişlik Değişkenleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği Yöntemi İle İncelenmesi
Turnitin Ödev Numarası	1352927748

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 111 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 03/07/2020 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 11

alıntılar dahil % 11'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

03/07/2020

(imzası)

Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK

1.1. Liderliğin Karanlık Tarafı	7
1.2. Küçük Tiranlık.....	8
1.3. Zorba Liderlik.....	9
1.4. Yıkıcı Liderlik	9
1.5. Toksik Liderlik	11
1.5.1. Toksik Liderliğin Boyutları	13
1.5.1.1. Otoriterlik	13
1.5.1.2. Narsistlik.....	14
1.5.1.3. İstismarcı Yönetim.....	14
1.5.1.4. Öngörülmezlik.....	16
1.5.1.5. Kendi Reklamını Yapma.....	16
1.5.2. Örgütsel Toksisite.....	17
1.5.3. Toksik Liderlik İle İlgili Yurtdışı Çalışmalar.....	18
1.5.4. Toksik Liderlik İle İlgili Yurtiçindeki Çalışmalar.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi.....	24
2.2. Lider Üye Etkileşiminin Kalitesi.....	26
2.3. Lider Üye Etkileşim Modeli	28
2.4. Lider Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri	30
2.4.1. Rol Kuramı	30
2.4.2. Sosyal Değişim Kuramı.....	32
2.4.3. Eşitlik Kuramı	34
2.5. Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım.....	35
2.6. Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması.....	37

2.7.	Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları	41
------	--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ VE DUYGUSAL TÜKENME

3.1.	İş Stresi	45
3.2.	Tükenmişlik	48
3.3.	Duygusal Tükenme	51
3.4.	İş Stresi ve Duygusal Tükenme'nin Kuramsal Temelleri	52
3.4.1.	Kaynakların Korunması Teorisi	52
3.4.2.	İş Talep Kaynak Modeli	53
3.5.	Tükenmişliğin Öncülleri	54
3.6.	Tükenmişliğin Sonuçları	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

4.1.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi	59
4.2.	Müşteri Odaklı ve Hizmet Odaklı Vatandaşlık Davranışı	61
4.3.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	65
4.4.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri	68
4.4.1.	Birey ve Görev Özellikleri	68
4.4.2.	Örgütsel Özellikler	69
4.4.3.	Tutumsal ve Algısal Değişkenler	69
4.4.4.	Lider Davranışları	71
4.5.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	72

BEŞİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ VERİ MADENCİLİĞİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

5.1.	Araştırmanın Yöntemi	74
5.1.1.	Araştırmanın Modeli	74
5.1.2.	Araştırmanın Problemleri	74
5.1.3.	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	75
5.1.4.	Araştırmanın Veri Toplama Araçları	77
5.1.4.1.	Toksik Liderlik Ölçeği	77
5.1.4.2.	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	79
5.1.4.3.	İş Stresi Ölçeği	79

5.1.4.4. Duygusal Tükenme Ölçeği.....	80
5.1.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği.....	80
5.1.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	80
5.2. Araştırmanın Bulguları.....	84
5.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	84
5.2.1.1. KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	84
5.2.1.2. Yamaç Birikinti Grafiği (Scree Plot)	85
5.2.1.3. Açımlayıcı Faktör Analizi.....	86
5.2.1.4. %27'lik Alt-Üst Grup Karşılaştırmalarına Dayalı Madde Analizi	88
5.2.1.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi	90
5.2.1.6. Benzer Ölçek Geçerliği Analizi.....	92
5.2.1.7. Güvenirlik Analizleri	92
5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	93
5.2.2.1. Değişen Madde Fonksiyonu Analizi	93
5.2.3. Üçüncü-Dördüncü ve Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	97
5.2.3.1. Korelasyon Analizi	98
5.2.3.2. Karar Ağacı Analizi.....	98
5.2.3.3. Yapay Sinir Ağı Analizi	101
SONUÇ	104
KAYNAKÇA.....	113
EK - GENEL UYGULAMA ANKET FORMU	144
ÖZGEÇMİŞ	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Lider Üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli.....	29
Şekil 2.2 LÜE Farklılaşmasının Öncülleri ve Sonuçları	39
Şekil 3.1 Genel Tükenmişlik Modeli.....	54
Şekil 5.1 Boyutlara İlişkin Yamaç Birikinti Grafiği	85
Şekil 5.2 Ölçme Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	90
Şekil 5.3 Maddelere İlişkin Madde Karakteristik Eğrileri	97
Şekil 5.4 Veri Madenciliği Yöntemiyle Elde Edilen Karar Ağacı	99
Şekil 5.5 ÖVD Düzeyinin Tahmin Edilmesine İlişkin Oluşturulan Yapay Sinir Ağı.....	101
Şekil 5.6 Yapay Sinir Ağına İlişkin Karışıklık Matrisi	102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı.....	76
Tablo 5.2 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	84
Tablo 5.3 Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları	86
Tablo 5.4 Alt ve Üst Gruplar İçin t-testi Sonuçları	89
Tablo 5.5 Ölçme Modeline İlişkin Analiz Sonuçları.....	91
Tablo 5.6 DFA ile Kurulan Beş Boyutlu Ölçme Modeline İlişkin Sonuçlar	92
Tablo 5.7 Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları.....	92
Tablo 5.8 Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin İki Yarı Test Korelasyonu Sonuçları.....	93
Tablo 5.9 Cinsiyete Göre Değişen Madde Fonksiyonu Sonuçları	94
Tablo 5.10 Kadro Durumuna Göre Değişen Madde Fonksiyonu Sonuçları	95
Tablo 5.11 Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Değişen Madde Fonksiyonu Sonuçları....	96
Tablo 5.12 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri	98
Tablo 5.13 Karar Ağacının Güvenirliğine İlişkin Bulgular.....	100
Tablo 5.14 Karar Ağacının Geçerliğine İlişkin Bulgular	101

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
CFI	Comparative Fit Index
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DG Eğrisi	Duyarlık Geri Çağırma Eğrisi
DMF	Değişen Madde Fonksiyonu
DP Oranı	Doğru Pozitif Oranı
DT	Duygusal Tükenme
GFI	Goodness of Fit Index
İS	İş Stresi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LMX	Leader Member Exchange
LMX-MDM	Multidimensionality of Leader-Member Exchange
LÜE	Lider-Üye Etkileşimi
NFI	Normed Fit Index
NNFI	Non-normed Fit Index
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
TL	Toksik Liderlik
YP Oranı	Yanlış Pozitif Oranı

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde geçerli-güvenilir bir toksik liderlik ölçeği geliştirilmesi ve konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahminlenmesinde; toksik liderlik algılarının, lideri ile etkileşimlerinin, iş stresi ve duygusal tükenme seviyelerinin etkisinin/etki düzeyinin belirlenmesidir. Araştırma, Alanya ilçesinde dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından oluşan, benzer özelliklere sahip iki farklı örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Birinci örneklem grubunda 336 katılımcı, ikinci örneklem grubunda ise 623 katılımcı yer almaktadır. Toksik liderlik ölçeğinin yapı geçerliğinin ve güvenirliğinin test edilmesi amacıyla, birinci örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizi ve %27'lik alt-üst grup karşılaştırmaları gerçekleştirilmiştir. İkinci örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde ise doğrulayıcı faktör analizi, benzer ölçek geçerliği analizi ve değişen madde fonksiyonu analizi uygulanmış, ölçeğinin güvenirliği, Cronbach Alfa katsayıları ve Spearman Brown iki yarı test korelasyonu aracılığıyla incelenmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin analizlerde; Spss, Lisrel ve jMetrik paket programlarından yararlanılmıştır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahminlenmesinde etkili olan değişkenlerin belirlenmesinde, Weka programı üzerinde karar ağacı analizi uygulanmıştır. Karar ağacı modeli ile elde edilen sonuçların dış geçerliği ise Matlab programı üzerinde gerçekleştirilen yapay sinir ağları analizi ile test edilmiştir. Toksik liderlik ölçeğinin psikometrik özelliklerine ilişkin analizler sonucunda, ölçeğin yapı geçerliğine ve yüksek güvenirlik değerine sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçek; narsitlik, istismacı yönetim, otoriterlik, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik olmak üzere beş bileşenli bir yapıdan ve 27 ifadeden meydana gelmektedir. Karar ağacı ve yapay sinir ağları analizleri sonucunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının tahminlenmesinde en etkili değişkenlerin sırasıyla lider-üye etkileşimi, duygusal tükenme, toksik liderlik ve iş stresi olduğu belirlenmiştir. Liderleri ile iyi etkileşim içinde olan çalışanların vatandaşlık davranışlarında bulunma düzeyleri yüksek iken, kötü etkileşim yaşayan, duygusal olarak tükenmiş ve yüksek toksik liderlik algısına sahip çalışanların vatandaşlık davranışında bulunma düzeyleri düşüktür.

Anahtar Kelimeler: Toksik liderlik, Toksik liderlik ölçeği, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Lider-üye etkileşimi, Konaklama işletmeleri.

SUMMARY

DEVELOPMENT OF TOXIC LEADERSHIP SCALE IN HOSPITALITY FIRMS AND ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE CONTEXT OF TOXIC LEADERSHIP, LEADER-MEMBER EXCHANGE, JOB STRESS, EMOTIONAL EXHAUSTION VARIABLES BY DATA MINING METHOD

The aim of this study is to develop a valid and reliable toxic leadership scale for hospitality firms. This study will also determine the effect/effects of toxic leadership perceptions, leader member exchange, job stress, and emotional exhaustion levels in predicting the organizational citizenship behavior of hospitality employees. The research was carried out on two sample groups of employees working in four-and five-star hotels in Alanya. Both groups have similar characteristics. There were 336 participants in the first sample group and 623 participants in the second sample group. In order to test the construct validity and reliability of the toxic leadership scale, an exploratory factor analysis, and 27% sub-upper group comparisons were performed on the first sample group's data. A confirmatory factor analysis, a similar scale validity analysis, and a differential item functioning analysis were performed on the second sample group's data. The reliability of the scale was tested means of Cronbach Alpha coefficients and the Spearman-Brown split-half correlation. The SPSS, Lisrel, and jMetrik programs were used in these tests. A decision tree analysis was performed on the Weka program to determine which variables have an impact on employees' organizational citizenship behavior. The external validity of these results was tested with an artificial neural network analysis carried out using the Matlab program. As a result of the analysis of the psychometric properties of the toxic leadership scale, it was determined that the scale has high construct validity and reliability. The scale consists of 27 items of a five-component structure, including narcissism, abusive supervision, authoritarian leadership, self-promotion and unpredictability. Based on the results of the decision tree and artificial neural networks analyses, it was determined that the variables with the largest impact on employees' organizational citizenship behavior are leader-member exchange, emotional exhaustion, toxic leadership, and job stress, in that order. Employees who exchange well with their leaders have high levels of citizenship behavior. In contrast, employees who exchange poorly with their leaders, are emotionally exhausted, and perceive their leaders as highly toxic have low levels of citizenship behavior.

Key Words: Toxic leadership, Toxic leadership scale, Organizational Citizenship Behavior, Leader-member exchange, Hospitality firms.

GİRİŞ

Liderlik teorisinin tarihi, insan özellikleri ve davranışının doğası ile bireylerin işyerinde güç ve etki edinme yolları hakkında gelişen görüşlerin büyüleyici bir öyküsüdür. Bir liderin özellikleri, davranışları, eylemleri, değerleri ve etik standartları bireylerin yaşam kalitesini, örgütlerin performansını ve dolayısıyla küresel ekonomiyi etkilemektedir (Brownell, 2010: 363). Lider başarılı olduğunda birey, grup, örgüt ve toplum olmak üzere tüm bileşenler kazanır. Başarısızlıkta ise takımlar kaybeder, ordular mağlup edilir, organizasyonlar düşer ve toplumlar zarar görür (Thoroughgood, 2018: 627). Bu sebeple, geçmişten günümüze insan ve yönetimle ilgilenen bilim insanları, etkili bir lideri tanımlayan en doğru liderlik yaklaşımını belirlemeye çalışmış bu konuda kuram ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Çetinkaya, 2017: 5).

Liderlikle ilgili ilk teoriler, liderin kişisel özelliklerine odaklanmış, istikrarlı kişilik özellikleri ve yetenekleri açısından etkili liderleri tanımlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. Sonraki yaklaşımlarda, bireyin özelliklerinin etkili bir lideri tanımlamada yeterli olmayacağı anlaşılmış ve kuramcılar, bireylerin davranışları üzerine odaklanarak etkili liderlikle ilişkili davranış kalıplarını belirlemeye çalışmışlardır. Genel olarak, bu yaklaşımlar etkili liderlerin göreve yönelik davranışlar ve ilişkiye yönelik davranışlar olmak üzere iki tür davranış kullandığını ifade etmektedir. Geleneksel teoriler, etkili bir liderin karakteristiklerine ve yeterliliklerine odaklanırken, durumsallık kuramları, durumsal değişkenlerin çeşitli lider davranışlarının etkilerini ve sonuçlarını belirlemede anlamlı olduğunu kabul ederek, liderlik etkinliğinin bağlamsal yönlerini dikkate almıştır. Durumsallık teorisine göre etkili lider, liderlik stilini belirli çalışma bağlamına uyacak şekilde uyarlayabilen veya bağlamı kendi doğal stiline uyacak şekilde değiştirebilen bir kişidir (Erickson vd., 2007: 26-27; Brownell, 2010: 364-365).

Karizmatik liderlik (Conger ve Kanungo, 1998), dönüşümcü liderlik (Bass ve Avolio, 1993), etkileşimsel liderlik (Bono ve Judge, 2004), etik liderlik (Brown ve Trevino, 2006), hizmetkar liderlik (Russell ve Stone, 2002) gibi postmodern liderlik teorileri de bireyleri ortak bir amaç etrafında toplayan, ortak bir vizyon oluşturan, çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artıran, çalışanlara özerklik, performans geri bildirimi, duygusal ve sosyal destek sağlayan, adil bir çalışma ortamı meydana getiren etkili liderlik modellerini açıklamaktadır.

Turizm ve konaklama literatüründe geniş bir perspektifte incelenen liderlik teorileri, genellikle liderliğin ışıltılı ve etkin yönlerini tartışırken, liderliğin kötü ve karanlık tarafı uzun bir süre perde arkasında kalmıştır. Konaklama sektörü özelinde liderliğin karanlık yönünü

inceleyen nadir araştırmalardan birinde Hight vd. (2019), kötü olarak algılanan liderlerin niteliklerini; profesyonel olmayan davranışlar, otokratik yönetim tarzı, zayıf liderlik becerileri, etik dışı davranışlar, zayıf operasyonel ve teknik beceriler ile zayıf karar alma ve yetkilendirme becerileri olarak sınıflandırmaktadır. Araştırmacılara göre, bu nitelik ve davranışlar toksik liderlik adı verilen yıkıcı liderlik türünün özelliklerini yansıtmaktadır.

Lipman-Blumen (2005a)'a göre liderler, yıkıcı davranışları veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle, takipçilerine ciddi ve kalıcı zarar verdiklerinde toksik kabul edilmektedir. Toksik liderler, takipçilerinin moralini, motivasyonunu, benlik saygısını ve fiziksel refahlarını zayıflatmaya çalışan yıkıcı davranışlar sergilemektedir (Pelletier, 2009: 9). Toksik liderlerin kendi sürdürülebilir güçlerini, iktisamlarını ve servetlerini takipçilerinin refahının üstüne koymaya iten doyumsuz hırsları; kendi karakterlerinin eksikliklerine kör eden ve böylece kendi kendini yenileme kapasitelerini sınırlayan muazzam egoları; hatalarını kabul etmelerini engelleyen ve bunun yerine başkalarını suçlamaya yol açan kibirleri; liderlik gerektiren durumlarda yetkin ve etkili bir şekilde hareket edememelerine yol açan beceriksizlikleri en önemli işlevsiz karakteristik özelliklerinden bazılarını yansıtmaktadır (Lipman-Blumen, 2010: 216).

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti başarının en önemli ölçütleridir. Bu ölçütlerin sağlanması, etkili bir lider tarafından yönlendirilen motivasyon ve performans düzeyi yüksek insan gücü sermayesi ile gerçekleştirilebilir. Mehta Maheshwari (2014)'ye göre toksik liderlik, çalışanların liderleri ile anlaştığı için ödüllendirildiği ve yetkisine meydan okunduğu için cezalandırıldığı bir ortam yaratmaktadır. Bu tür bir ortamdan, insanların coşkusu, yaratıcılığı, özerkliği, yenilikçiliği ve dolayısıyla sunulan hizmetin kalitesi olumsuz etkilenmektedir. Konaklama işletmeleri çalışanları, müşterilerin farklı ihtiyaçlarını, taleplerini ve beklentilerini karşılamak için gerektiğinde hizmet sunumunda bir dereceye kadar özerkliğe ve takdir yetkisine sahip olmalıdır (Huertas-Valdivia vd., 2019: 402). İnsanlar arası etkileşimin yüksek olduğu bu sektörde, toksik liderlerin otoriter, istismarcı, etik dışı ve beceri anlamında yetersiz davranışları, çalışanların hizmet performansını, müşteri memnuniyetini ve kurumun rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir (Al-Hawari vd., 2020: 223).

Konaklama sektöründe toksik bir liderin, bireyler ve organizasyon üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, bu karanlık liderlik türünün ortaya koyduğu davranış kalıplarının teşhis edilmesi ve önlenmesi büyük önem taşımaktadır. Turizm ve konaklama alan yazınında, toksik liderliğin sektöre yansımaları ve etkilerine yönelik bilimsel araştırmaların oldukça yetersiz olduğu gözlenmiştir. Bunun sebebi olarak, toksik liderliğin diğer liderlik tarzlarına

göre nispeten yeni keşfedilmiş olması, araştırmacıların genel olarak pozitif liderlik tartışmalarına yönelmesi ve konaklama sektörü bağlamında yapıyı ölçebilecek bir araç geliştirilmemiş olması sayılabilir.

Literatürde toksik liderlik ile ilgili ilk ölçek geliştirme çalışması Schmidt (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Schmidt (2008)'in toksik lider ölçeği, otoriterliğin hiyerarşinin ve disiplinin üst seviyede olduğu askeri personel ile gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonuçlarına dayanan algılanan toksik lider davranışları çerçevesinde yapılandırılmıştır. Her ne kadar Schmidt (2008), askeri bağlamda bulunan toksik davranışların diğer sivil sektörler için genelleştirilebileceğine düşünse de toksik liderlik davranışlarının farklı popülasyonlarda ve sektörlerdeki bireyler üzerinde farklı algılanabileceğini belirtmektedir. Konaklama işletmeleri, hizmet sunumunun ve tüketiminin aynı anda gerçekleştiği, insanlar arasında üst düzey etkileşim gerektiren benzersiz bir kültüre sahiptir. Bu nedenle, toksik bir liderin karakteristiklerinin ya da astların toksik lider algılarının diğer sektörlerden farklı olması muhtemeldir. Yavaş (2016)'ın çalışması toksik lider davranışlarının sektörel anlamda farklı algılanabileceğini doğrulamaktadır. Bununla birlikte kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma gibi toplumsal kültür yapısının liderlerdeki toksisiteyi etkileyebilmesi mümkündür (Schmidt, 2008: 67). Çalışmada, hizmete dayalı bir sektör olan konaklama işletmelerinde ve güç mesafesi, kolektivizm ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türk kültürünü yansıtan bir örnekleme geçerliği ve güvenilirliği sağlanmış bir toksik liderlik ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın ikinci temel amacı ise konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında; toksik liderlik algılarının, liderleri ile etkileşimlerinin, iş stresi ve duygusal tükenmişlik seviyelerinin nasıl ve ne düzeyde bir etkisinin olduğunun tahminlenmesi ve bu etkiye göre, çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl sınıflandığının incelenmesidir.

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan, bireylerin rol tanımının dışında isteğe bağlı olarak gerçekleşen ve kuruluşun etkin işleyişini teşvik eden davranışlar olarak tanımlamıştır. Çalışanların ekstra rol veya isteğe bağlı çalışma davranışlarının, rekabetçi ortamlarda hayatta kalma mücadelesinde önemli örgütsel artılar olduğu bilinmektedir (Cha ve Borchgrevink, 2018: 233). Konaklama endüstrisinde, resmi rol sınırlarının üstünde ve ötesinde performans gösteren çalışanlar, sunulan hizmetin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasında, böylece kurumlarının rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir unsur haline gelmiştir (Garg ve Dhar, 2016: 374). Bu nedenle, çalışanların örgütsel

vatandaşlık davranışlarını şekillendiren öncülleri anlamak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edici bir anlayış geliştirmek konaklama işletmelerinin etkili işleyişi için son derece önemli bir husustur.

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989), örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kuramsal temelleri ortaya koymaktadır. Organ (1988), çalışanların örgütle ilişkilerinin ekonomik değişimden (tarafların katkısının resmi sözleşmeye bağlı olarak belirtildiği ilişkiler) ziyade, sosyal değişime (resmi sözleşmelere bağlı olmayan ilişkiler) dayandığında vatandaşlık davranışı gerçekleştirdiklerine inanmaktadır. Bu nedenle, sosyal değişim teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayan ya da engelleyen süreçleri anlamak için teorik bir temel oluşturmaktadır.

Sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden biri karşılıklılık veya aynı geri ödemedir. Karşılıklılık, olumlu ve olumsuz karşılıklılık olmak üzere iki farklı şekilde meydana gelmektedir. Olumsuz karşılık, olumsuz muamelenin iade edilmesi veya olumsuz muamele ile geri ödenmesi anlamına gelir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumda toksisiteye maruz kalan astların toksik bir lidere yanıt verebileceği ve davranışlarını tersine çevirebileceği güvenli bir araç olarak ifade edilebilir. Zellers vd. (2002)'ne göre, toksik davranışlara maruz kalan astlar, sosyal değişim teorisinin karşılıklılık normu gereği diğer meslektaşlarına göre daha az vatandaşlık davranışında bulunurlar. Örneğin, iş yerinde toksisiteye maruz kalan bir çalışan, toksik lider ile olan ilişkisini tekrar dengeye getirmek için sağladığı maddi olmayan kaynakların değerini azaltmaya çalışabilir ve vatandaşlık davranışı yerine sapkın davranışlarda bulunarak toksik lidere misilleme yapabilir (Wang vd., 2012: 46). Rafferty ve Restubog (2011)'a göre, toksik bir lidere maruz kalan çalışanlar, özerklik ve kontrol duygusunu geri kazanmaya ve gönüllü vatandaşlık davranışlarını durdurarak sosyal değişim ilişkisini yeniden dengelemeye çalışmaktadır.

Kaynakların korunması teorisi, bireylerin gerçek veya tehdit edici bir kaynak kaybını algıladıklarında değerli kaynaklar elde etmeye, elde tutmaya, korumaya çalıştıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol performansından uzaklaştıklarını savunmaktadır (Lyu vd., 2016: 70). Toksik bir lider davranışına maruz kalan astlar kaynakların korunması teorisi bağlamında, birbirlerine yardım etmek ya da örgütsel amaçlar için ekstra performans sergilemek yerine kendi iş görevlerini tamamlayarak kendilerini korumakla ilgileneceklerdir (Schmidt, 2008: 68).

Lipman-Blumen (2010), bir bireyin toksik liderinin diğerinin kahraman kurtarıcısı olabileceğini vurgular ve toksisite özelliklerinin her takipçinin ihtiyaçlarına veya ilgili liderleriyle olan ilişkilerine bağlı olarak değişebileceğini kabul eder. Lider-üye etkileşimi,

değişimin kalitesinden kaynaklanan beklenti ve yükümlülükler nedeniyle lider toksisitesine karşı farklı tepkileri anlamakla ilgilidir (Pelletier, 2012, 413). Belirli bir organizasyonda astlara, yöneticilerinin davranışlarını tanımlamaları istendiğinde, farklı astların aynı kişinin çok farklı tanımlarını üretmesi mümkündür. Bazıları, liderleri hakkında yüksek derecede karşılıklı güven, saygı ve gönüllülük ile karakterize edilen yüksek kaliteli etkileşimler bildirirken, diğerleri güvensizlik, saygısızlık ve zorunluluk ile karakterize edilen düşük kaliteli etkileşimler bildirebilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227).

Lider-üye etkileşimin temel ilkesi, liderlerin takipçileriyle farklı türden değişim ilişkileri geliştirmeleri ve bu ilişkilerin kalitesinin bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemesidir (Ilies vd., 2007: 269). Lider üye etkileşimi bağlamında, yüksek bir etkileşim kalitesi, sözleşmenin ötesine geçen ve fazladan rol veya vatandaşlık davranışlarına yol açması muhtemel bir ilişki ile karakterize edilir. Tersine, daha düşük etkileşim kalitesine sahip olanların yalnızca sözleşmeye dayalı veya rol temelli davranışlara düşkün olmaları muhtemeldir (Bhal, 2006: 106). Özellikle konaklama işletmeleri çalışanları, bir liderin davranışlarından ve kişisel özelliklerinden derinden etkilenir (Brownell, 2010: 363). Kim vd. (2010)'ne göre, konaklama işletmelerinde yöneticileri ile göreceli olarak kötü bir iş ilişkisine sahip olan çalışanlar, aynı liderle görece daha yakın iş ilişkilerine sahip çalışanlardan daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

İnsanların bazı yönlerden, ılımlı dış kuvvetlere direnen, ancak daha büyük bir baskı noktasında niteliklerini kaybeden fiziksel nesnelere benzediği düşünülmektedir (Hobfoll, 1989: 513). 17. yüzyılda tanınmış fizikçi-biyolog Robert Hooke'un çalışmalarının insana ve insan psikolojisine yordanması bireylerde stresin ve tükenmişliğin ortaya çıkma sebebini gözler önüne sermektedir. Robert Hooke, köprü gibi insan yapımı yapıların ağır yükleri taşıyabilmesi ve rüzgarlar, depremler ve diğer doğal güçlere karşı ayakta kalabilmesi için nasıl tasarlanması gerektiği ile ilgileniyordu. Yük, bir yapı üzerindeki ağırlığı ifade ederken, stres, yükün etkilediği alanı, tükenmişlik ise hem yükün hem de stresin etkileşimi ile meydana gelen yapının deformasyonunu ifade etmektedir (Lazarus, 1993: 2). Bu görüş çerçevesinde lider, bireyler üzerinde destekleyici ya da yıkıcı bir unsur olarak insanların yapısını ve direncini etkiler ve böylece işyerinin duygusal tonunu belirler. Gill vd. (2006)'ne göre, algılanan stres ve tükenmişlik derecesi kurumda sergilenen liderlik türüne ve lider ve üye arasındaki etkileşim düzeyine göre şekillenmektedir. Örgütlerde bulunan toksik liderler, bunlardan muzdarip astları için stresi, olumsuz değerleri ve tükenmişliği temsil etmektedir (Reed, 2004: 68). Hight (2019), konaklama endüstrisi çalışanlarına özgü yüksek iş stresi ve tükenmişliğin nedenlerinden birinin bir çalışanın kötü yöneticisine atfedilebileceğini

savunmaktadır. Toksik liderler, astları başkalarının önünde aşağılama, işten atmakla tehdit etme gibi davranışlarla astların kaynaklarını tüketir ve streslerini artırır (Lyu vd., 2016: 70). LaRocco vd. (1980)' ne göre iş stresi, çevresel taleplerin bireyin yeteneklerini aştığı ya da çevresel arz ve fırsatların kişinin büyük ihtiyaçlarını veya güdülerini karşılayamayacağı algısı sonucunda meydana gelmektedir. Bir çalışanın baş etme yeteneklerinin ötesinde aşırı çalışma taleplerine uzun süre maruz kalması, öğrenilmiş çaresizlik ve nihayetinde tükenmişlik sendromu ile sonuçlanabilmektedir (Koc ve Bozkurt, 2017: 2). Aşırı işyükü, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi yoğun stres faktörleri altında çalışan, iş özerkliğinden ve lider desteğinden yoksun bireyler duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Bu çerçeveye göre, duygusal tükenme, fiili bir kaynak kaybı, algılanan bir kaynak kaybı tehdidi, kaynaklarının iş taleplerini karşılamak için yetersiz olduğu bir durum olduğunda veya kaynak yatırımı için beklenen getiriler elde edilmediğinde ortaya çıkmaktadır (Hobfoll, 1988; Wright ve Cropanzano, 1998: 487). İnsanların sessiz dili olarak iş stresi ve duygusal tükenme (Maslach vd., 2001: 398), konaklama işletmeleri çalışanların rol performanslarının ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin önünde önemli bir engel teşkil edebilmektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 26).

BİRİNCİ BÖLÜM

TOKSİK LİDERLİK

1.1. Liderliğin Karanlık Tarafı

Liderlik üzerine gerçekleştirilen birçok bilimsel araştırma ve kuramsal teori, genel olarak etkili bir lideri tanımlamaya ve geliştirmeye odaklanmıştır. Etkili liderliğin doğasını, öncüllerini ve sonuçlarını detaylandırmak liderlik araştırmalarının “kutsal kasesi” gibi görünmektedir (Erickson vd., 2007: 27). Etkili/yapıcı liderlik, organizasyonun hedefine ulaşılmasını destekleyen, astların motivasyonunu, refahını ve iş memnuniyetini arttırmayı içeren davranışların gösterilmesi ile ilgilidir (Aasland vd., 2010: 440). Her ne kadar, etkili liderlik ile gerçekleştirilen araştırmalar ve ortaya konan teoriler, liderlik fenomenleri hakkında yararlı bilgiler sağlamış olsa da, nispeten keşfedilmemiş kalan bir husus, etkisiz veya kötü liderliği temsil eden liderliğin karanlık tarafıdır (Erickson vd., 2007: 27). Gelecekteki yöneticileri geliştirmek için etkili liderlik davranışını anlamak önemli olmakla birlikte, liderlerin yalnızca organizasyon için değil aynı zamanda çalışanların refahı için zararlı olabilecek davranışlarını tanımak da aynı derecede önemlidir. Liderliğin karanlık yönlerini reddetmek ve sadece pozitif taraflarına odaklanmak, hastalığı yok sayan ve sadece sağlıklı olmayı öğreten tıp fakülteleriyle karşılaştırılabilir (Kellerman, 2004; Mehta ve Maheshwari, 2013: 2).

Literatürde kötü liderlik hakkında bazı öngörüler vizyoner, dönüştürücü veya karizmatik liderlerin olumsuz yönlerinin (karanlık taraf) tartışılmasına dayanmaktadır (Erickson vd., 2007: 27). Bu kapsamda Conger (1990), karizmatik liderlik tarzının, takipçiler ve organizasyon üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Karizmatik liderler genellikle daha az resmi ve daha çok ulaşılabilir, ancak bu özellikler uygun iletişim ve hiyerarşi kanallarını atlayarak, organizasyon içindeki güç yapısını zayıflatmaları anlamına gelebilir. House ve Howell (1992), kişiselleştirilmiş karizmatik liderlerin, narsist, otoriter, kendini beğenmiş, yüksek güce ve kırılgan benlik saygısına ihtiyaç duyan özellikler gösterdiğini ifade etmektedir (Erickson vd., 2007: 27-28). Deluga ve College (1997), narsisizmin, karizmatik liderlikle pozitif olarak ilişkili olduğunu savunmaktadır.

Kets de Vries (1993), liderlerin iktidar kullanabilmek için bireysel bir güç duygusuna ihtiyaç duyduklarını, bu ihtiyaçların karşılanmasındaki aşırı kaymanın kötü liderliğin köklerini temsil ettiğini ileri sürmektedir (Higgs, 2009: 168-169). Liderlerin narsisizm gibi bireysel kişilik bozuklukları taşıması, irade zayıflıkları, öncelik olarak kendi çıkarlarını düşünmesi ve yanlış yönlendirilmiş değerlere sahip olması, sorunlara ve krizlere kısa vadeli

çözümler geliştirerek gelecekte tehlikeleri görmezden gelmesi, gerçeklerden kaçınması ve toksik davranışlarına rağmen izleyicilerin onu desteklemeye devam ederek, cesaretlendirmesi ve suça ortak olması bireylerin yapıcı liderlikten saparak, kötü liderlik sergilemelerinin altında yatan beş temel kriter olarak açıklanabilir (Allio, 2007: 12-17).

Kötü liderler, işyerinde bireysel motivasyon ve performans ile ilgili olarak, kısa vadede başarılı gibi algılansa da uzun vadede astlarından ve ekiplerinden optimum iş performansı elde edemezler. Kötü liderler ayrıca bireylerin devamsızlığını ve işten ayrılma niyetlerini ve böylece insan kaynakları maliyetlerini artırır. Her türlü kanserde olduğu gibi, organizasyon kanseri olarak ifade edilebilecek kötü liderliğin önlenmesi için en iyi alternatif erken teşhisdir (Erickson vd., 2007: 38-40).

Liderliğin ışıltılı tarafına nispeten, karanlık tarafı üzerine geniş kapsamlı bir akademik birikim olmamasına rağmen, bazı liderlik stillerinin karanlık özellikler gösterdiği bilinmektedir. Bu liderlik stilleri; küçük tiranlar, zorba liderler, yıkıcı liderler ve toksik liderler gibi olumsuz ve kötü özellikler barındıran liderlik yapılarıdır.

1.2. Küçük Tiranlık

Küçük tiranlık, liderlerin güçlerini ve otoritelerini baskıcı bir şekilde astları üzerinde yönetme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Ashforth, 1994; 1997). Ashforth (1994), tiranlığın yapısının; keyfilik ve kendini büyütme, astları küçümseme, düşüncesizlik, zorlayıcı çatışma çözümü, girişim cesaretini kırma ve koşulsuz ceza olmak üzere altı ana davranış kümesinden oluştuğunu ifade etmektedir. Küçük tiranlık, makro düzey faktörlerini (kurumsallaştırılmış değerler ve normlar) ve mikro düzey faktörlerini (güç, stres faktörleri) içeren durumsal kolaylaştırıcılar ile örgüt (bürokratik yönelim), astlar (teori X yönelimi) ve benlik (benlik saygısı) hakkındaki inançlar ve eylem tercihleri (irade dayatma, belirsizliğe tolerans) dahil olmak üzere bireysel yatkınlık/eğilimlerin bir işlevidir.

Tiran liderler, kuruluşun hedefleri konusunda açıkça yıkıcı olmak zorunda olmadan astların motivasyonunu, esenliğini veya iş doyumunu zayıflatır. “İşi halletmek” için astları aşağılar, küçümser ve manipüle ederler (Einarsen vd., 2007: 212). Küçük tiranlığın, astlar arasında düşük; benlik saygısı, performans, iş birimi bağlılığı ve lider desteği ile yüksek; hayal kırıklığı, stres, çaresizlik ve iş yabancılaşmasına neden olduğu iddia edilmektedir (Ashforth, 1994: 772). Tiran liderler, anti-ast davranışları sergilerken, örgütsel yönelimli davranışlar açısından yapıcı davranabildikleri için astları ve amirleri arasında oldukça farklı değerlendirebilirler (Einarsen vd., 2007: 212). Üst yönetimin görevin yerine getirilmesinde

güçlü bir odak noktası olarak gördüğü tiran liderler, astlar tarafından istismarcı ve hatta zorba olarak görülebilir (Aasland vd., 2010: 441).

1.3. Zorba Liderlik

Zorbalık, işyerinde bireylere yönelik liderleri ve meslektaşları tarafından sistematik olarak uygulanan kötü muamele ve tekrarlanan olumsuz davranışların öznel deneyimi olarak tanımlanabilir. Zorbalık, bireyin sistematik olarak, olumsuz sosyal eylemlerin hedefi haline geldiği bir süreç olarak, kişisel iftira ve dedikoduyu, işin aşırı yüklenmesini veya iş tanımı seviyesinin altındaki işlere maruz bırakma eylemlerini, fiziksel tehdit ve saldırıyı içerebilir (Einarsen ve Skogstad, 1996: 185; Einarsen vd., 2009: 26).

Zorba liderlik, astlar üzerinde süregelen bir duygusal istismar, sosyal dışlama, örgütsel sağlığı bozan yıkıcı iletişim ve davranışların toksik bir kombinasyonudur (Lutgen-Sandvik ve Tracy, 2012: 5). Zorba liderler, astlarını işten çıkarmakla ve haklarında sahte raporlar oluşturmakla tehdit ederek (örneğin, başka bir iş bulamamaları için kötü referanslar vermek) mağdurlarını korkutabilir ve itibarlarını aktif olarak sabote edebilirler (Lawrance, 2014: 3).

İşyerinde zorbalık, çağdaş çalışma yaşamında yaygın bir sorundur ve hem bireyler hem de kuruluşlar üzerinde yıkıcı etkileri vardır. Jóhannsdóttir ve Ólafsson (2004) işyerinde zorba davranışlara maruz kalan bireylerin başa çıkma stratejilerini, iddialı yanıt verme, yardım arama, kaçınma ve tepkisiz kalma olmak üzere dört farklı şekilde yapılandırılabilirliğini ifade etmektedirler. Zorbalık deneyiminin belirli bir sıklık içermesi ve olumsuz eylemlere uzun süre maruz kalma açısından doğası, bireylerin başa çıkma kaynaklarını tüketme eğilimindedir (Einarsen vd., 2009: 24-25). Malik vd. (2019)'ne göre işyerinde zorbalık, mağdurların duygusal tükenmişlik yaşamalarına neden olmakta ve sapkın davranışlarda bulunmalarını tetiklemektedir. Zorba davranışlar uzun bir süre boyunca aynı kişilere sürekli olarak yönlendirildiğinde, ciddi zarara yol açabilecek aşırı bir sosyal stres kaynağına dönüşebilmektedir (Einarsen vd., 2009: 26).

1.4. Yıkıcı Liderlik

Yıkıcı liderlik terimi, takipçiler ve kuruluş üzerinde olumsuz sonuçları olan çeşitli kötü liderlik davranışları (düşmanlık, zorlama, hırsızlık, yolsuzluk) için genel bir ifade olarak kullanılmaktadır. Yıkıcı liderlik davranışı, toksik liderlik (ve boyutları) davranışları da dahil olmak üzere, işyerinde saldırganlık, cinsel taciz ve kişilerarası şiddet gibi liderlerin gösterebileceği birçok olumsuz liderlik davranışını içeren daha kapsayıcı bir yapıya sahiptir (Thoroughgood, 2018: 628). Yıkıcı liderlik, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını, etkinliğini ve astların motivasyonunu, iş tatminini, iyi oluşlarını sabote ederek, örgütün meşru

menfaatini ihlal eden bir lider tarafından, sistematik olarak tekrarlanan davranışlar olarak tanımlanır. Herhangi bir davranışın yıkıcı olarak tanımlanabilmesi için liderin davranışı sistematik olarak tekrar tekrar gerçekleştirmesi ve örgütün meşru menfaatini ihlal etmesi gerekmektedir. Tanım, yıkıcı liderlik davranışının iki ayrı boyutunu önerdiğinden (yani, astlara yöneltilen davranışlar ve örgütün amaçlarına, görevlerine ve etkililiğine yönelik davranışlar), liderlerin bir boyutta yapıcı davranırken bir boyutta yıkıcı davranabilmeleri muhtemeldir. Astlara zorbalık eden bir lider, aynı zamanda kuruluşun hedeflerine uygun hareket ederek görevlerin etkinliğine güçlü bir şekilde odaklanabilmektedir (Einarsen vd., 2007: 207-211).

Schyns ve Schilling (2013), yıkıcı liderlik üzerine gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmalarında, yıkıcı liderliğin, bireylerin lidere karşı pozitif tutumlarını, iyi oluşlarını ve performanslarını negatif etkilediğini, buna karşın, bireylerin işten ayrılma niyetleri, lidere karşı dirençleri ve üretken olmayan çalışma davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Yıkıcı liderliğin en zararlı etkilerinden biri de toksik bir organizasyon kültürü ile sonuçlanması ve bu tür toksik kültürlerin yeni yıkıcı liderlerin yeşerme olasılığını artırmasıdır (Erickson vd. 2015: 270).

Thoroughgood (2018), yıkıcı liderliğin sadece liderin zararlı davranışlarının bir sonucu olmadığını, toksik veya etkisiz liderler ile birlikte, bu davranışlara duyarlı takipçilerin ve elverişli ortamların bir kombinasyonunu ifade eden, toksik bir üçgenden meydana geldiğini belirtmektedir. Toksik üçgen çerçevesinin anahtar değerlerinden biri, duyarlı takipçilerin ve çevrenin bireysel ve organizasyonel düzeydeki sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğinin kabulüdür. Bu üçgenin duvarları, meydan okuyanları savuşturmak ve lideri saldırılardan tamponlamak için bir barınak görevi görür (Pelletier vd., 2019: 423).

Toksik üçgenin ilk bileşeni yıkıcı liderlerin özellikleri ile ilgilidir. Yıkıcı liderler, karizma, kişiselleştirilmiş güç ihtiyaçları, narsisizm, olumsuz yaşam tarihi ve bir nefret ideolojisi ile karakterizedir (Padilla vd., 2007: 180-182). Toksik üçgenin ikinci sütununu yıkıcı bir lidere duyarlı takipçiler oluşturmaktadır. Lipman-Blumen (2010), takipçilerin liderliğin kalitesini ve karakterini etkilediğini belirterek, takipçilerin yıkıcı davranışlarının gelişiminde bir rolü olduğunu, takipçilerin pragmatik ihtiyaçları doğrultusunda yıkıcı bir lideri aktif olarak teşvik ederek, ya da pasif olarak kabul ederek tolere ettiğini ve desteklediğini ifade etmektedir. Padilla vd. (2007), yıkıcı bir lidere duyarlı takipçileri uyumlu olanlar (conformers) ve göz yumanlar (colluders) olmak üzere iki farklı çerçeveden incelemektedir. Uyumlu olanlar, korkudan yıkıcı liderlere uyarken, göz yumanlar yıkıcı bir liderin misyonuna aktif olarak katılırlar. Her iki tür de kişisel çıkar tarafından motive edilir,

ancak endişeleri farklıdır. Uyumlular, yıkıcı bir liderle ilişki kurarak kişisel kazanç elde ederken, savunmasızlığı karşılanmamış temel ihtiyaçlara, olumsuz öz değerlendirmelere ve psikolojik hamlığa dayanmaktadır. Aksine, göz yumanlar hırslıdır, bencildir ve yıkıcı liderin dünya görüşlerini paylaşırlar. Toksik üçgendeki üçüncü bileşen, takipçileri ve etkileşimlerini kapsayan çevresel bağlamdır. Yıkıcı liderliğin meydana gelmesinde zayıf kültürel değerler, istikrarsızlık ve kurumsallaşamama gibi çevresel faktörler önemli rol oynamaktadır (Padilla vd., 2007: 185).

1.5. Toksik Liderlik

Birçok toksik liderlik araştırması; astlarını azarlayan, küçümseyen ve zorbalık yapan, astlarını görev tanımlarının ötesindeki görevlerden sorumlu tutan ve astlarının daha fazla çalışmasını arzulayan ve makul olandan daha fazla fedakarlığını talep eden liderlerin hikayelerini içerir (Schmidt, 2008: 4).

Lipman-Blumen (2005b) toksik liderliği; liderlerin yıkıcı davranışları ve / veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle, bireyler, aileler, kuruluşlar, topluluklar ve hatta liderlik ettikleri tüm toplumlar üzerinde ciddi ve kalıcı zehirli etki yarattığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Toksik liderlik, liderlerin olumsuz davranışları ve zararlı kişisel özellikleri nedeniyle doğrudan takipçilerine ve dolaylı olarak kuruluşlarına uzun süreli ve ciddi zarar verdiği bir liderlik tarzıdır (Mehta ve Maheshwari, 2014: 19). Toksik liderlik, astlar, organizasyon ve görev performansı üzerinde olumsuz etkileri olan benmerkezci tutumların, motivasyonların ve davranışların bir kombinasyonudur. Bu liderler, astları ve kuruluşları için endişe duymazlar. Şişirilmiş bir öz-değer duygusu ile kişisel çıkar merkezli çalışırlar. Toksik liderler, istediklerini elde etmek için başkalarını aldatmak, korkutmak, zorlamak veya haksız bir şekilde cezalandırmak gibi işlevsiz davranışları sürekli olarak kullanırlar (Reed, 2014: 4).

Toksik liderlik çoğu zaman kasıtlı olarak sergilenen negatif liderlik davranışlarını temsil etmektedir (Mehta ve Maheshwari, 2013, 4). Toksik liderler, önceden belirlenmiş bir nefret ideolojisine sahip olan, yüksek düzeyde narsizm/karizma taşıyan, kişisel güce ihtiyaç duyan ve olumsuz yaşam temalarına sahip bireyler olarak karakterize edilir (Chua ve Murray, 2015: 293). Astların iyiliği için belirgin bir endişe ve empati eksikliği, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik ve astların, liderin öncelikle kendi çıkarları tarafından motive edildiğine dair inançları toksik lider sendromunun üç temel unsurunu oluşturmaktadır (Reed, 2004: 67).

Toksik liderler, toksik olmayan liderlerin asil vizyonlarıyla keskin bir tezat oluşturan görkemli, gerçekçi olmayan ve ayrıcalıklı ütopyaları ifade eden büyük yanılsamalar sunar.

Toksik liderin büyük yanılsamasının birincil özelliği takipçilerini Nirvana'ya ulaştırma vaadidir. Aslında, toksik liderlerin uydurduğu büyük yanılsamalar, takipçiler için koşulsuz olarak olumlu olan ve gerçekçi olmayan bir geleceğin görkemli hayallerini içermektedir. Büyük bir illüzyonun ikinci tanımlayıcı özelliği, liderin her şeye kadir bir kurtarıcı olarak, bu görkemli rüyayı yaratabilen imgesidir (Lipman-Blumen, 2005b: 32). Başlangıçta cazibesi olan, ancak sonuçta takipçilerini manipüle eden, kötü muamele eden ve baltalayan toksik liderler çok çeşitli yıkıcı davranışlarda bulunurlar. Lipman-Blumen, (2010), toksik liderlerin taşıması muhtemel zehirli repertuarlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Takipçilerini kasıtlı olarak zayıflatarak, aşağılayarak, baştan çıkararak, marjinalleştirerek, gözdağı vererek, demoralize ederek, haklarından mahrum ederek, güçsüzleştirerek, hapsederek, işkence yaparak, terörize ederek veya öldürerek onları daha kötü durumda bırakmak;
- Kendi destekçilerinin ve diğerlerinin temel insani haklarını ihlal etmek;
- Yolsuzluk, cezai ve / veya diğer etik olmayan faaliyetlerde bulunmak;
- Liderleri izleyicileri kurtarabilecek tek kişi olarak göstermek de dahil olmak üzere, izleyicilerine kasıtlı olarak liderin gücünü arttıran yanılsamaları beslemek ve izleyicilerin bağımsız hareket etme kapasitesini bozmak;
- Takipçilerinin en temel korkularına ve ihtiyaçlarına oynamak;
- Yapıcı eleştiriyi bastırmak ve baskı ve tehdit yolu ile destekçilere liderin yargısını ve eylemlerini sorgulamak yerine uymalarını öğretmek;
- Yeni liderlerin seçilmesi ve desteklenmesi için yasal süreçlerin zayıflatılması da dahil olmak üzere totaliter rejimleri oluşturmak;
- Günah keçilerini tanımlamak ve başkalarını onları kınamaya teşvik etmek;
- Onları devirmenin maliyetlerini, yönettikleri sistemin çöküşü için bir tetikleyici olarak yapılandırmak;
- Sorunları yanlış teşhis ederek ve tanınan sorunlara çözüm getiremeyerek yetersiz davranmak.

Lipman-Blumen (2005b)'a göre bir lider, bazı durumlarda toksik davranışlar sergilerken bazı durumlara ise daha işlevsel yaklaşabilir. Aynı lider, oldukça benzer durumlarda farklı zamanlarda farklı türlerde ve derecelerde toksisite gösterebilir. Dahası, farklı toksik liderler değişen çeşitlilikler ve toksisite dereceleri sergilerler ve eylemlerinin sonuçları farklı tür ve düzeylerde zararlar üretebilir. Toksik liderlik davranışları, önemsiz jestlerden fiziksel istismara, küçük hırsızlıktan dolandırıcılığa, hile ve örgüte karşı gerçeklerin çarpıtılmasına kadar değişen bir sürekliliğe sahiptir (Mehta ve Maheshwari, 2014: 21).

Toksik liderler, bütçe odaklı bir dünyayı tatmin eden ve yaratıcılık için yer bırakmayan acil hedeflere odaklanırlar. Kurumda elde edilen başarıların kendilerinden kaynaklandığını ancak, hata ve başarısızlıkların başkalarının eksiklerinden kaynaklandığını düşünürler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007:19). Toksik liderler kurumdaki günah keçilerini tespit ederler ve kendilerine karşı gelebilecek her türlü eylem için belirlenmiş günah keçilerini suçlarlar (Mehta ve Maheshwari, 2013: 4). Toksik bir liderlik ortamında, her şeye “evet” diyen insanlar ödüllendirilir ve liderlik rollerine teşvik edilirken, zihinsel kaynaklarını, eleştirel düşünme ve sorgulama becerilerini daha iyi kullanan insanlar karar verme konumlarından uzak tutulur (Wilson-Starks, 2003: 2). Birçok toksik lider kısa vadeli hedeflere ulaşarak başarılı olur ancak aynı zamanda, artan işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık ve düşük üretkenlik bağımlı değişkenlerini etkileyen olumsuz bir ortam yaratarak organizasyona zarar verir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 19).

1.5.1. Toksik Liderliğin Boyutları

1.5.1.1. Otoriterlik

Otoriter liderlik, liderin astlar üzerinde mutlak otorite ve kontrol sağlayan ve astlardan tartışılmaz itaat talep eden davranışları olarak tanımlanır (Cheng vd., 2004: 91). Otoriter liderler, özerkliği ve inisiyatifi kısıtlayarak, (Schmidt, 2008: 88) itaat gösteren, uyumlu, korkunun hakim olduğu bir takipçi tepkisi ortaya çıkarmayı hedefler (Cheng vd., 2004: 94). Otoriter liderlerin baskın ve dominant kişilikleri en belirgin özelliklerini yansıtır. Baskın olan bireyler, otoriter davranışlar sergileme, manipülatif olma ve konumlarını korumak için her şeyi ve herkesi feda etmeye hazır olma eğilimindedirler (Vreja vd., 2016: 546).

Otoriter liderlik, mikro yönetim ve komuta edici bir şekilde hareket etme gibi bazı önemli toksik liderlik unsurlarını içerir (Schmidt, 2008: 11-12). Wilson-Starks (2003)’ a göre toksik liderlik; coşku, yaratıcılık, özerklik ve yenilikçi ifadenin zehirlenmesi yoluyla insanlara ve nihayetinde şirkete zarar veren bir liderlik yaklaşımıdır. Toksik liderler zehirlerini aşırı kontrol yoluyla yayarlar. Toksik liderler, kendi oluşturdukları katı çerçeveler dışında astlarının düşünmesini ve fikir üretmesini engelleyerek yaratıcılığı ortadan kaldırır. Toksik liderler iletişim eksiklikleri ile insanları izole ederek ve bilgileri sıkı bir şekilde kontrol ederek güvensizliği teşvik ederler.

Toksik liderlerin ayırt edici özelliği olan otoriterlik, krizlerin yarattığı çatlaklardan sızar. Krizler, bazı liderleri yetkisiz otoriterizme geçmeye iten koşullar yaratabilir. Böyle zamanlarda, liderler geleneksel sivil özgürlüklere kısıtlamalar getirebilir ve diğer demokratik normları ihlal edebilir. Çalkantılı zamanlarda, toksik liderlerin otoriterizm konusundaki

tercihleri, endişeli takipçilerinin artan güvensizliğine tam olarak uyum sağlar ve zehirli liderlere karşı onları savunmasız kılar (Lipman- Blumen, 2005a: 168-182).

1.5.1.2. Narsistlik

Narsisizm, Yunan mitolojisinde, su havuzunda kendi yansımasını görerek kendine hayran olan ve bu aşkla kendini tüketen Narkissos efsanesinin köklerini taşımaktadır (Deluga ve College, 1997: 50). Narsisizm üzerine gerçekleştirilen araştırmalar başlarda narsisizmi klinik bir bozukluk olarak nitelendirirken, daha sonraki bilimsel çabalar narsisizmin klinik bir bozukluktan ziyade kişilik bozukluğu olduğuna yönelik araştırma bulguları ile kanıtlanmıştır (Higgs, 2009: 170).

Narsist liderlik, liderlerin eylemleri kurumların ihtiyaç ve çıkarlarının yerini alarak temel olarak kendi ihtiyaçları ve inançları tarafından motive edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006: 629-630). Campbell vd. (2011)'ne göre narsist liderler; kendine aşırı güvenen, dışa dönük, öz saygısı yüksek, baskın, dikkat arayan, aynı zamanda eleştirel, agresif, gerçek empatiden yoksun, sömürücü ve kibirli insan özellikleri gösterebilir (Hoffman vd., 2013: 26). Narsist liderler, genellikle kendi amaçlarına ulaşmak için başkalarından yararlanırlar, başkalarının başarılarını üstlenirken başarısızlıkların sorumluluğunu reddederler (Allio, 2007: 13). Narsist liderler, empatik endişelerden ziyade güç ve hayranlık ihtiyaçları tarafından motive edilirler. Dolayısıyla narsistleri liderlik pozisyonları aramaya yönlendiren önemli bir motivasyon, görkemli ihtiyaçlarını ve vizyonlarını destekleyen “dış dünyayı yapılandırmak” için ihtiyaç duydukları gücü elde etme arzusudur (Rosenthal ve Pittinsky 2006: 617-618).

Narsisizmi belirten anahtar kavramlardan olan kişisel yetersizlik, bencillik, kendi benliği geliştirme, öncelikle kendi çıkarları tarafından motive edilme toksik bir liderin önemli özelliklerini temsil etmektedir (Schmidt, 2008: 10). Liderlerde küçük bir ego dozu, girişimciliği ifade etmede etkili olabilir fakat aşırı narsistlik ve ego merkezli kişilikler örgütsel sistemlere ve değerlere zarar verebilir (Tavanti, 2011: 131).

1.5.1.3. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, liderin astlarına yönelik fiziksel temas dışında, düşmanca sözlü ve sözsüz davranışları olarak tanımlanabilir (Tepper, 2000: 178). İstismarcı yönetim, fiziksel olmayan düşmanlığın sürekli gösterimini ifade eder (Tepper, 2007: 265) ve istismarcı yöneticiler, uzun bir süre boyunca düzenli olarak istismar örüntüsü sergileyenler olarak kavramsallaştırılmaktadır (Harvey vd., 2007: 265). İstismarcı liderler, astlarına aşağılayıcı

isimler kullanır, öfkeyle bağırır, iş kaybı tehditleriyle korkutur, astlarının ihtiyaç duydukları bilgiyi saklar ve birinin önünde astlarını küçük düşürürler (Zellars vd., 2002: 1068).

Bir liderin istismarcı olup olmadığı, liderlerinin davranışlarına ilişkin bireylerin gözlemlerine dayanarak yapılan subjektif bir değerlendirmedir (Tepper, 2007: 264). Bir ast, liderin davranışını bir bağlamda istismarcı görebilirken, başka bir bağlamda istismarcı olarak görmeyebilir ve iki farklı ast, aynı liderin davranışlarının istismarcı olup olmadığı konusunda farklı görüşlere sahip olabilir (Tepper, 2000: 178). Bu değerlendirme gözlemcinin ve / veya astın (kişilik, demografik profil) ve değerlendirmenin yapıldığı bağlamın (çalışma ortamı) özellikleri ile şekillenebilir.

Lipman-Blumen (2005a)'e göre, istismarcı liderlerin, çalışanların muhalefetini dile getirmesini engellemek için tehdit ve korku taktikleri kullanarak örgütsel bağlamlarda insan hakları standartlarını ihlal etmesi muhtemeldir. Korku ile yöneten liderler, tehditleri (kovulma veya düşük performans derecesine sahip olma vb.) doğrudan ve dolaylı olarak kullanarak insanları kontrol etmeyi amaçlar (Tavanti, 2011: 131). Kariyerlerini korumak için pragmatik ihtiyaçları olan çalışanlar, işlerini veya diğer varlıklarını konuşarak kaybedeceklerinden korktuklarında sessiz kalmayı seçebilirler (Pelletier, 2009: 13). İstismara maruz kalan astların buna katlanmalarındaki sebepler, düzeltici eylemde bulunmak için güçsüz hissetmeleri, ekonomik olarak istismarcılara bağımlı olmaları veya dışlanmakla ilgili bilinmeyenlerden istismardan korktuklarından daha fazla korkmalarıdır (Tepper, 2000: 178). Bu nedenle istismarcı yönetim, bireyleri korumak için mevzuat gerektirebilecek büyüyen bir sosyal sorunu temsil ederken (Gregory vd., 2013: 628), bireyler ve kuruluş için derin etkileri olan önemli bir stres kaynağı olarak görülebilir (Hobman vd., 2009: 236).

Tepper (2007:274), istismarcı yönetimin bireysel ve örgütsel sonuçlarını literatürde gerçekleştirilen çalışmaları temalandırarak işle ilgili tutumlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık adalet algısı ve işten ayrılma niyeti) üzerindeki etkileri, sapkın davranış üzerindeki etkileri, performans sonuçları (hem rol içi performans katkıları hem de ekstra rol veya vatandaşlık performansı dahil) üzerindeki etkileri ve psikolojik iyi oluş ile aile refahı üzerindeki etkileri bağlamında sınıflandırmıştır.

İstismarcı yönetimin, sosyal kurumlarda eşit olmayan güç dağılımı nedeniyle yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde (Hindistan, Meksika, Malezya gibi) daha sık meydana geldiği düşünülebilir. Güç mesafesi ayrıca, istismarcı davranışlara yönelik normlar üzerindeki etkisi nedeniyle dolaylı olarak istismarcı yönetimin oluşumunu etkileyebilir. İstismarcı yönetime verilen tepkilerin, kurumlarda hiyerarşinin sömürücü olarak algılandığı düşük güç mesafesine

sahip ülkelerle (örneğin, Danimarka, Yeni Zelanda ve İsrail) karşılaştırıldığında, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde daha az olması da mümkündür (Tepper, 2007: 283).

1.5.1.4. Öngörülmezlik

Öngörülmezlik ruh hali durumlarındaki dramatik değişimleri yansıtan tutarsız davranışların bir sonucudur (Schmidt, 2008: 88). Ruh hali aşırı değişkenlik gösteren bir lider, anlık ruhsal tepkileriyle örgüt iklimini şekillendirir (Reed, 2004: 67). Kurumsal bir iklimde değişkenliği yatıştırmak, öngörülmezliği tahmin edilebilirlikle değiştirmek, karmaşıklığı basitliğe doğru taşımak ve belirsizliğin ortaya çıktığı yerde netlik getirmek güvenilir organizasyonel liderlerin sorumluluğudur (Watt vd., 2016: 204). Toksik liderler ise sık sık aceleci kararlar alırlar ve belirgin bir gerekçe olmadan aniden yön değiştirebilirler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18).

Öngörülemezlik kötü bir lideri toksik yapan en önemli niteliklerden biridir (Schmidt, 2008: 63). İstismarcı ve otoriter bir liderin davranışı nahoş olabilse de, astları nasıl bir davranışla karşılaşacaklarını bildiğinde, bu olumsuzluk için kendilerini hazırlayabilirler. Ancak astları liderlerinin nasıl davranacakları ve tepki vereceklerinden emin olmadıklarında kendilerini nasıl bir tehlikenin ve tutarsızlığın beklediği hususunda bihaberdir (Schmidt, 2008: 62). Toksik liderler tarafından ortaya konan öngörülemez davranış değişiklikleri, astların daha fazla kaynak harcamasını ve sürekli tetikte olmasını gerektirecektir (Schmidt, 2014: 19).

1.5.1.5. Kendi Reklamını Yapma

Narsisizm, kişinin kendine yönelik öz sevgisine odaklanırken, kendi reklamını yapma, başkalarına karşı izlenimini geliştirmesini amaçlar (Schmidt, 2008: 26-28). Kendi reklamını yapmak başkalarına ne kadar yetkin olduğunu göstermeye çabalayan davranışları ifade eder. Bu hedefe ulaşmak için insanlar başarılarından ve üstün niteliklerinden bahsederler. Kendilerini yetkin olarak sunmayı başaran insanlar genellikle başkalarını kıskanç ve kırgın hissettirebilirler. Kendi reklamını yapan liderlerin, astlarından özellikle paylaşılan kazançlar için kredi alırken bu duyguları kışkırtmaları olağandır (Tal-Or, 2010: 87-88). Kendi reklamını yapan liderler, astlarının potansiyel kaynaklarını (tanınma, ödüller ve başarı / yetkinlik duyguları) azaltmaktadır (Schmidt, 2014: 49).

Kendi reklamını yapma, liderlerin kendi çıkarlarını destekleyen (özellikle üst düzey üstlere) ve rakiplerden ve /veya yetenekli astlardan gelen tehditleri azaltan davranışlarını içerir. Kendi reklamını yapma, liderin kendi üstünlük duygusunu arttırmak için ortaya koyduğu kibirli davranışlar olarak ifade edilebilir. Kendi reklamını yapma davranışı, bireyin

diğer bireylere karşı hem üstünlüğünü hem de önemini bildirmek için tasarlanmıştır. Kendi reklamını yapma, liderlerin hiyerarşinin üst düzeylerine olumlu bir imaj sürdürmek amacıyla, kendi çıkarlarını liderlik ettikleri birimlerin çıkarlarının üstünde ve ötesinde teşvik edecek şekilde hareket ettiklerini göstermektedir (Schmidt, 2008: 28-88).

1.5.2. Örgütsel Toksisite

Örgütsel toksisite, kurum içindeki toksinlerin örgütü zehirlmesiyle meydana gelmektedir. Bu toksinler bazen bir toksik lider, toksik yönetici ve toksik bir örgüt kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerarası çatışmanın yüksek olduğu, işçi özerkliğinin olmadığı ve yüksek düzeyde karmaşıklığın hakim olduğu zehirli çalışma ortamları, dünya çapında milyonlarca işçiyi içeren yaygın bir sosyal problemdir (Chamberlain ve Hodson, 2010: 455).

Toksik liderler, zehirli bir çalışma ortamı yaratma ve sürdürmede çok önemli bir rol oynamaktadır. Toksik bir lider, kendi çıkarları tarafından motive edilen, bariz bir kaygı bozukluğu yaşayan ve örgütsel iklimi olumsuz yönde etkileyen bir kişi olarak tanımlanabilir. Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin tek yolu, motivasyon dışı davranışlarının örgütsel iklim üzerindeki kümülatif etkisini incelemektir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 17-18). Toksik bir lider, zehirli bir kalbin vücudun geri kalanına toksik kan vereceği gibi sapkın davranışları teşvik ederek organizasyonunu zehirleyecektir (Cheang ve Appelbaum, 2015: 166). Liderler, açgözlü, narsist olduğunda ve başkalarını zorbalık, taciz, tehdit ve küçük düşürmek için haksız araç kullandığında işyeri toksik hale gelebilmektedir (Anjum ve Ming, 2017: 676-677). Bu gibi durumlarda konumlarını ve otoritelerini gasp eden liderler, işyerinin kontrolünü ele geçirme ve astlardan gelen yeni fikirlere veya önerilere kör olan yaklaşımlarında oldukça katı ve kararlı hale gelme eğilimindedir (Mehta ve Maheshwari, 2014: 21).

Örgütler ayrıca, makul olmayan hedefler, aşırı iç rekabet ve suçu teşvik eden kültürler de dahil olmak üzere, karşıt üretken politikalar ve uygulamalar yoluyla kendi toksinlerini sağlayarak toksik veya işlevsiz davranışların bir kuluçka makinesi haline gelebilirler (Lipman-Blumen, 2005a; Mehta ve Maheshwari, 2014, 20). Kurumda astlar varlık yerine üst düzey liderlik tarafından finansal yükümlülük olarak değerlendirildiğinde, bir toksisite kültürü oluşabilir. Buna ek olarak, artan siyasi davranışlar ve kayırmacılık norm haline gelir. Bu tür davranışlar, kuruluşun genel, uzun vadeli karlılığını ve sürdürülebilirliğini arttıran hedeflerden ziyade, kendi kendine hizmet etme amaçlı bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneliktir (Erickson vd. 2015: 270).

Toksik örgütler kontrol altında büyürler, sürekli bir kriz durumunda bulunurlar ve ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak için felaketlere bağımlıdırlar. Toksik örgütlerin çözümleri ve hedefleri genellikle kısa vadede yönetilir ve toksik örgütler işlevsel amaçları ile elde ettikleri sonuçlar açısından farklı görünürler (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18). Örgütsel toksisiteyi yönetemeyen kuruluşlar, etkisini olumsuz bireysel (iş memnuniyetsizliği) ve örgütsel (yüksek personel devir hızı ve düşük verimlilik) sonuçlar ile yaşayacaktır (Metz vd., 2012: 12). Toksik iş ortamı (işyerinde dışlama, kaba davranışlar, taciz ve zorbalık), iş verimliliğini ve iş stresini önemli ölçüde etkilerken, bir çalışanın işi, iş arkadaşları, yöneticisi ve organizasyon ile ilgili stres ve tükenmişlik düzeyini arttırmaktadır (Anjum ve Ming, 2017: 686). Örgütsel toksisitenin, bireylerin güvenini, umudunu ve benlik saygısını baltalayan, hem işte hem de dışarıda moral ve performanslarına zarar veren yaygın olumsuz etkileri vardır.

Örgütsel toksisitenin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılmasına, kurumda toksisiteye karşı mücadele eden ve toksinlerin bireyler üzerindeki zararlarını hafifletmeyi amaçlayan toksin işleyiciler (toxin handlers) önemli katkılar sağlamaktadır. Toksin işleyiciler, zehirli liderlerin yanı sıra toksik politikalar ve uygulamalar tarafından kuruluşlarda doğal olarak üretilen hüznün, hüsrana ve acıyı seyrelten (Lipman-Blumen, 2005a: 321), örgütsel yaşama endemik olan üzüntü ve öfkeyi gönüllü olarak omuzlayan insanlardır. Toksin işleyicileri, toksik bir liderin sert söylemlerini bir tampon etkisi ile ılımlaştırarak çalışanlara yansıtır ve böylece, liderin çalışanlarla mantıksız, istismarcı veya düşmanca iletişim kurmasını engellemeye odaklanır (Daniel, 2017: 15). Toksin işleyiciler, toksik liderlerden çalışanlara sinir bozucu direktifleri filtreleyen, empatik olarak personelin hayal kırıklığı ve öfkesini dinleyen sahne arkasında çalışan kişilerdir (Appelbaum vd., 2005: 52). Toksin işleyiciler, bireylerin yaşadıkları acının, bireyleri umutsuzluğa sürüklediğinin ve kendine güvenlerini kaybettiğinin böylece işe odaklanma sorunu ve işten kopma sorunu yaşamalarına neden olduğunun farkındadırlar. Etkili bir toksin işleyicinin en önemli özelliklerinden biri, acı çeken bir kişiyi dinleme, onlarla aktif olarak bağlantı kurabilme ve korumacı yetenekleridir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 22).

1.5.3. Toksik Liderlik İle İlgili Yurtdışı Çalışmalar

Liderliğin karanlık ve negatif yönünün bir parçası olarak toksik liderlik alanyazında nispeten yeni bir fenomen olması sebebiyle bu kapsamdaki bilimsel girişimlerin genel olarak, kavramı açıklamaya yönelik tanımlayıcı araştırmalar (Whicker, 1996; Reed, 2004; Lubit 2004; Lipman-Blumen 2005a; Goldman, 2009; Kusy ve Holloway, 2009) olduğu ifade edilebilir. Appelbaum ve Roy-Girard (2007) çalışmalarında; toksik lider, toksik yönetici,

toksik kültür ve toksik organizasyon gibi toksinleri tanımlamışlar ve toksisitenin kurumun performansını ve çalışanlarını nasıl etkilediklerini araştırmışlardır. Bu toksinlerin yayılmasını azaltmak veya önlemek için toksin işleyiciler kullanımının, işyerinde toksisiteden muzdarip olan veya önlemek isteyen kuruluşlar için çok önemli bir adım olacağını ileri sürmüşlerdir.

Literatürdeki bir çok toksik liderlik araştırmasının teorik ve ampirik olarak özellikle Amerikan ordusunda toksik liderliği belirlemek, yapısını ve özelliklerini keşfetmek ve zararlı etkilerini elimine etmek adına gerçekleştirildiği görülmektedir (Reed, 2004; Schmidt, 2008-2014; Reed, 2015). Ayrıca, toksik liderlikle ilgili birçok çalışmada günümüz ve tarihi siyasi arenasında rol almış ve dünya siyasetine yön vermiş politik aktörlerin toksik özellikleri incelenmiştir. Bu kapsamda, Adolf Hitler (Lipman Blumen, 2011; Robinson ve Topping, 2013), Slobodan Milošević (Popoiu vd., 2012), George W. Bush (Herbert, 2011), Tony Blair (McAnulla 2011), Silvio Berlusconi (Allum, 2011), Robert Mugabe (Tendi, 2011) incelenen siyasi karakterlerden bazılarıdır. Heppell (2011), toksik liderlik kapsamında tartışmalı beş siyasi lidere (Tony Blair, George W. Bush, Silvio Berlusconi, Thaksin Shinawatra ve Robert Mugabe) dayanan bir dizi vaka çalışması niteliğinde bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Bununla birlikte, özellikle son on yıllık süreçte toksik liderliğin iş ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri tartışılmaya başlanmıştır. Bazı araştırmalar, kurumlarda var olan toksik liderlik algısında, bireylerin liderleri ile olan güçlü ya da zayıf ilişkilerinin belirleyici bir etken olduğunu öne sürmektedir. Bu kapsamda Pelletier (2009), lider üye etkileşiminde dış grupta yer alan katılımcıların lideri ayrıcalıklı statüye sahip (iç grup) katılımcılardan daha toksik olarak algıladıklarını ve lidere meydan okuma olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte bir çok araştırmada, toksik liderlik ve alt boyutlarının; iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Mehta ve Maheshwari, 2013; Foster, 2018), işten ayrılma niyeti (Harvey vd., 2007; Pradhan ve Jena, 2017), iş stresi (Hadadian ve Zarei, 2016; Hadadian ve Sayadpour, 2018), örgütsel sinizm (Dobbs ve Do, 2019), sapkın davranışlar (Wang vd., 2012; Wei ve Si, 2013), duygusal tükenme (Tepper, 2000-2007; Harvey vd. 2007; Wu ve Hu 2009) gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu kanıtlanmıştır.

Mehta ve Maheshwari (2013) ve Foster (2018) çalışmalarında, toksik liderlik davranışları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarda, toksik liderlik davranışları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ters ilişki bulunmuştur. Harvey vd. (2007), pozitif etkililiğin, istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir tamponlama işlevi gördüğünü ve istismarcı yönetim ile duygusal tükenme ilişkisinin etkili bir nötrleştiricisi olduğunu belirlemişlerdir. Pradhan ve Jena (2017)'nin çalışması, liderlerinin istismarcı olduğunu algılayan astların, işten

ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu iddiasını desteklemektedir. Baskı altında kronik olarak çalışan astlar, kaynaklarının tükenmesi nedeniyle psikolojik olarak tükenir ve istismardan kaçmak için kurumu bırakmayı düşünebilir. Tepper (2000-2007), istismarcı yönetim ve duygusal tükenmenin pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin kişilik, iş hareketliliği ve iş bağlamı gibi bağlamsal faktörlere bağlı olabileceğini ileri sürmüştür. Wu ve Hu (2009), Tepper (2000-2007) ile benzer şekilde, istismarcı yönetimin duygusal tükenme ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada ayrıca, algılanan iş arkadaşı desteğinin istismarcı yönetim ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Hadadian ve Zarei (2016)'e göre çalışanlar tarafından algılanan toksik liderlik arttıkça çalışanların yaşadıkları iş stresi de artmaktadır. Toksik liderlik boyutlarından otoriter liderlik, öngörülmezlik ve istismarcı yönetim, iş stresini önemli ölçüde yordayan değişkenler olarak tespit edilmiştir. Hadadian ve Sayadpour (2018), çalışmalarında, toksik liderliğin iş stresinin üç bileşeni olan, kişilerarası çatışmalar, nicel iş yükü ve örgütsel kısıtlamalar üzerinde doğrudan etkileri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dobbs ve Do (2019), algılanan toksik liderlik stillerinin örgütsel sinizmin oluşumunda kritik öncüler olabileceğine dair askeri bağlamda ampirik kanıtlar sunmaktadır. Sonuçlar, bir organizasyonda toksik liderlik stilleri ile sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, beş toksik liderlik boyutundan, kendini reklamını yapma örgütsel sinizmin en iyi yordayıcısıdır. Wang vd. (2012)'nin araştırması, etkileşimsel adalet algısının istismarcı yönetim ve işyeri sapması arasındaki bağlantıya aracılık ettiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, güç mesafesi düşük çalışanlar için istismarcı yönetim ile etkileşimsel adalet algısının, güç mesafesi yüksek çalışanlara göre daha güçlü bir olumsuz ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

1.5.4. Toksik Liderlik İle İlgili Yurtiçindeki Çalışmalar

Kapsamlı bir literatür incelemesi sonucunda, ülkemiz perspektifinde toksik örgüt, toksik davranış ve toksik liderler üzerine ilk araştırmanın, örgütlerde var olan toksisiteyi inceleyen Eğinli ve Bitirim (2008) tarafından gerçekleştirildiği saptanmıştır. Eğinli ve Bitirim (2008), bir kurumda zehirli iletişimin nasıl ortaya çıktığını ve zehirli iletişimi önlemek için neler yapılması gerektiği konusuna odaklanmışlar ve sağlıklı bir kurum atmosferinin oluşturulup korunması için önerilerde bulunmuşlardır. Reyhanoğlu ve Akın (2016), toksik liderin yıldırma davranışlarının, istismarcı, narsist ve otoriter kişiliğinin, çalışanların dolayısıyla örgütün sağlığını olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kazancı (2017) çalışmasında, toksik liderlik kavramını ve boyutlarını incelemiş ve liderlerin bilişsel farkındalıklarının artırılmasının toksik durumların ortaya çıkması ya da mevcut olan bir toksik

durumunun giderilmesi üzerindeki olası faydalarını araştırmıştır. Uncu (2018), çalışmasında, toksik liderliği, psikoloji çerçevesinde, bu liderliğin en çarpıcı örneklerini sergilemiş olan Hitler ve Stalin üzerinden incelemiştir. Bu kapsamda, dünya tarihine etki etmiş bu liderlerin kişilik özellikleri ve bu özelliklerin oluşmasında etkili olan psikolojik faktörler detaylı bir biçimde irdelenmiştir.

Literatür taraması sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, toksisite ile ilgili yurtiçi araştırmaların genel olarak eğitim ve sağlık örgütleri üzerinde yoğunlaştığı yönündedir. Kırbaç (2013), tez çalışmasında toksik lider kavramını tanımlayarak, eğitim camiasında toksik örgütlerin, toksik liderlerin ve toksik kültürün nasıl oluşabileceğini ve genel özelliklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Kasalak (2015), Kasalak ve Aksu (2016) öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algılarını, toksisitenin algılanan etkilerini ve örgütsel toksisite ile başa çıkma stratejilerini belirlemeyi amaçlayan çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çalışmalarda, öğretim elemanlarının örgütsel toksisiteye ilişkin görüşleri narsist, saldırgan, etik dışı ve katı davranışlar; toksisitenin algılanan etkilerine ilişkin görüşleri açığa vurma, olumsuz duyguları yineleme ve ilişkiyi kesme; toksisiteyle başa çıkmaya yönelik görüşleri ise kaçınma, direnme, sosyal destek ve çatışma alt temaları çerçevesinde incelenmiştir. Bu kapsamda, öğretim elemanlarının en çok saldırgan davranışlardan kaynaklanan toksisiteden muzdarip olduğu, tepkilerinin en yüksek düzeyde açığa vurma, en düşük düzeyde ilişkiyi kesme şeklinde ortaya çıktığı ve en yüksek düzeyde direnme stratejisini, en düşük düzeyde ise çatışma stratejisini kullanarak toksisiteyle başa çıktıkları belirlenmiştir. Çetinkaya ve Ordu (2017); okul müdürlerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada, tükenmişliğin bütün alt boyutları ile toksik liderlik arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. İnce (2018), toksik liderliğin öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Bozkurt vd. (2018)'nin çalışması, Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan üst düzey yöneticilerin büyük ölçüde toksik liderlik davranışı gösterdiklerini, toksik liderlik ile örgütsel güven arasında negatif orta düzeyli ilişki, toksik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ise düşük negatif yönde ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Demirdağ (2018) çalışmasında, farklı üniversitelerdeki akademisyenlerin algılarına göre, algılanan örgütsel toksisite, toksisitenin algılanan etkileri ve toksisiteyle başa çıkma düzeylerini incelemiştir. Çalışmanın bulguları, örgütsel toksisitenin etkisinin, yükseköğretimdeki akademisyenlerin toksisite ile başa çıkma düzeylerinden daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Akademisyenler üniversitelerinde sıklıkla örgütsel toksisitenin etkilerini hissetmelerine rağmen, işlerini kaybetme korkusu, terfi edilmeme

korkusu, stres, kaygı, üstleri ile çatışma istememesi gibi nedenlerle toksisite ile başa çıkmaya çalışmamaktadır.

Sağlık kurumlarında ise İzgüden vd. (2016), demografik değişkenlere göre, toksik liderlik algısının sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Buna göre, personelin gelir ve eğitim seviyesi düştükçe toksik liderlik algıları da düşmektedir. İncelen sağlık kurumunda, narsist liderlik davranışı en çok gözlemlenen toksik liderlik davranışı iken, en az görülen toksik liderlik davranışının ise istismarcı davranan lider olduğu tespit edilmiştir. Taştan (2017) hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, toksik işyerlerinin nasıl belirlenebileceği, çalışanların toksik davranış türlerinin neler olduğu, toksik işyerlerinin çalışanları her seviyede nasıl etkilediği, toksik işyeri ortamının nasıl düşmanca iş ortamları haline gelebileceği üzerinde durmaktadır. Bayrakçı (2017) gerçekleştirdiği çalışmada, sağlık çalışanlarının liderlerin toksik davranışlarını ve örgütsel toksisiteyi önlemek ve/veya gidermek için ifşayı etkili bir mekanizma olarak algılayıp algılamadıklarını ve ifşa olasılıklarını incelemiştir. Buna göre, sağlık çalışanlarının en çok istismarcı davranışları toksik olarak algıladıkları ve bu davranışların katılımcıların tamamını psikolojik olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, toksik davranışlar karşısında bireylerdeki ifşa niyeti yüksek olmasına rağmen ifşa davranışının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Özer vd. (2017) çalışmalarında, sağlık çalışanlarının toksik liderlik algılarını belirleyerek, çalışanların toksik liderlik alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin bireysel ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Katılımcıların toksik liderlik algıları, yaş ve toplam çalışma deneyimine göre toksik liderlik alt boyutlarının her birinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermiştir.

Turizm ve konaklama sektöründe toksisite ve toksik davranış ile ilgili az sayıda çalışma göze çarpmaktadır. Pekerşen (2015), Unur ve Pekerşen (2016), otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve toksik davranışları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışmada, aşçıların sergiledikleri toksik davranışlar, sabote edici davranışlar ve mahcup edici davranışlar bileşenleri altında incelenmiştir. Bulgular, iş stresinin iş tatmini ile negatif, toksik davranışlar ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Yurcu ve Rzazade (2016) çalışmalarında, kırsal turizm çalışanlarının toksisite davranışlarının duygusal emekleri üzerine etkilerini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmada, çalışanların toksisite davranışları ile duygusal emeklerinin düşük düzeyde pozitif ilişkili olduğu, toksisite davranışların duygusal emeği pozitif etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kamu sektöründe gerçekleştirilen araştırmalarda ise Bolat vd. (2017)'nin çalışması istismarcı yönetimin tükenmişliği artırıcı yönde bir etkiye sahip olduğunu ve lider-üye etkileşimi ile güç mesafesinin de bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Lider-üye etkileşiminin etkisi açısından konuya bakıldığında, istismarcı yönetim davranışlarından iç grupta yer alan çalışanların, dış grupta yer alan çalışanlara göre daha az etkilendikleri tespit edilmiştir. İç grupta yer almanın getirdiği, katkı, bağlılık, duygusal etkileşim ve mesleki saygı unsurlarının bu tür davranışların yarattığı olumsuzlukları azaltıcı yönde bir etki yarattığı düşünülmektedir. Uysal (2019)'a göre, kamu kurumlarında toksik lider algısı, iş stresinin iş tatmini üzerindeki negatif etkisi üzerinde kısmi moderatör bir değişkendir. Çalışmada, mesleki stres ve toksik lider algısının iş tatminini azalttığı ve iş stresinin artmasının da liderin toksik olarak algısını çok yüksek bir oranda artırdığı belirlenmiştir.

Örneklemini özel şirket çalışanlarının oluşturduğu araştırmalarda ise Akça (2017) toksik liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, toksik liderlik algısı ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yalçınsoy ve Işık (2018)'a göre, tekstil sektöründe toksik liderlik, örgütsel bağlılık ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkiler göstermektedir. Uzunbacak vd. (2018)'ne göre, tekstil çalışanlarının yöneticilerinin davranışlarını istismarcı ve otoriter olarak algılamaları, tükenmişliklerini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ

2.1. Lider Üye Etkileşimi Teorisinin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Akademik ve uygulamalı literatürde liderlik araştırmalarına farklı perspektiflerden yaklaşımlar mevcuttur. Birinci yaklaşım, lider odaklı olarak, liderin özellik ve davranışlarının, bireysel ve örgütsel sonuçlara etkilerini açıklamaya çalışır. İkinci bakış açısı, izleyici temelli bir bakış açısı benimser ve takipçilerin belirli liderlik stillerinin ve tekniklerinin türünü ve etkinliğini nasıl etkilediğine yönelik hipotezler ve analizler ortaya koyar. Üçüncüsü ise lider ile takipçi arasındaki birebir karşılıklı sosyal değişimlerin, ikili ilişkiyi nasıl geliştirdiğine, beslediğine ve sürdürdüğüne odaklanarak, daha fazla ilişki üzerine kuruludur (Wang vd., 2005: 420). Liderlerin bireysel takipçilerinin veya astlarının verimliliği üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında alternatif bir yaklaşım, liderlerle astlarının her biri arasındaki ikili ilişkilere odaklanmaktır (Dansereau vd., 1975; Ilies vd., 2007: 269).

Lider üye etkileşiminin (LÜE) teorik temeli, ikili ilişkilerin ve iş rollerinin zaman içinde lider ve üye arasında bir dizi değişim veya etkileşim yoluyla geliştirilip müzakere edilmesine dayanmaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1538). Bu etkileşim, liderin her bir çalışanla olan ilişkisinin farklı seviyelerini yansıtan ikili bir süreci temsil eder ve bir liderin aynı çalışma grubundaki farklı çalışanlarla farklı etkileşim türleri geliştirdiği inancına dayanır (Kim vd., 2010: 531). Teorinin ana odağı, liderlerin ve takipçilerin olgun liderlik ilişkileri (ortaklıklar) geliştirebilmeleri ve böylece bu ilişkilerin getirdiği birçok faydaya erişebilmeleri durumunda etkili liderlik süreçlerinin gerçekleşmesidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Lider üye etkileşimi teorisi, liderlerin ve onların astlarının, çeşitli sosyal değişim ilişkileri biçimleri geliştirdikleri etkileşimli öncüllere dayanmaktadır. Bu teori, liderlerin tüm üyeleri arasında tutarlı bir şekilde davranmaları gerektiğini gösteren liderlik yaklaşımlarından farklıdır (Borchgrevink vd., 2001: 64).

Önceki liderlik teorileri ve buna bağlı liderlik araştırmaları, liderlerin tüm astlara karşı aynı şekilde davrandığı varsayımı altında liderlerin tipik veya ortalama davranışlarına odaklanmıştır. Bu bakış açısı genellikle ortalama liderlik tarzı yaklaşımı olarak adlandırılır (Borchgrevink ve Boster, 1998: 54). Bu kapsamda yapılan araştırmalar, lider özellikleri, lider davranışları, kişilik değişkenleri, lider tutumları, lider algıları, lider gücü ve nüfuzu gibi lider davranışlarına ve özelliklerine odaklanan ölçümleri içerecektir. Takipçi odaklı yaklaşım ise, takipçilerin özellikleri, davranışları, tutumları, algıları ve beklentileri üzerine odaklanır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 223). Ancak bazı araştırmacılar, lider davranışının astlarına göre

farklılık gösterdiğini ve bu nedenle, lider-ast ikili dikey bağlantısının en faydalı analiz birimi olduğunu savunmuştur (Borchgrevink ve Boster, 1998: 54). LÜE teorisi liderliği, bir çalışma birimindeki çalışanlar arasında oldukça heterojen olarak görürken, geleneksel liderlik teorileri bir çalışma birimindeki çalışanlar arasında liderliği oldukça homojen olarak değerlendirmiştir (Kim vd., 2010: 531). Liderliği, liderin kişisel özelliklerinin bir işlevi, durumun özellikleri veya ikisi arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerin aksine, LÜE, ikili ilişkinin analiz düzeyi olarak benimsenmesinde benzersizdir (Gerstner ve Day, 1997: 827).

LÜE teorisinin gelişimi; ikili ortaklıkların keşfi, LÜE ilişkilerinin, özelliklerinin ve organizasyonel etkilerinin incelenmesi, ikili ortaklık yapısının tanımı ve farklılaştırılmış ikili ilişkilerin grup ve ağ seviyelerinde kümelenmesi olmak üzere dört aşamada düşünülebilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225).

Lider-üye etkileşimi konularına ilişkin ilk soruşturma, iş sosyalleşmesi çalışmaları ve dikey ikili bağlantı modeli ile başlamıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227). Dikey İkili Bağlantı araştırması (Dansereau vd., 1975), liderlerin ortalama bir liderlik stili kullanmadığını, aksine farklılaştırılmış ilişkiler geliştirdiğini (birimler içindeki ikili ortaklar) belgelemiştir. Dikey ikili bağlantı, yönetici ve astları arasındaki etkileşimleri anlamak için iki yönlü bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir. Dikey ikili bağlantı, lider üye arasındaki ikili ilişkiye ve liderlerinin her bir takipçiyle geliştirdiği etkileşimli ilişkilere odaklanmaktadır (Ilies vd., 2007: 269). İkili bağlantı genellikle bir lider ve üyeden (ast) oluşan (Bauer ve Green, 1996: 1538), resmi raporlama ilişkisidir (Sparrowe ve Liden, 1997: 526). Davranışlarıyla ikili bağlantının her üyesi, ilişkinin geliştirilmesine kaynak yatırır. Örneğin, lider üyeye daha fazla iş serbestliği veya yetki sunabilirken, bu davranışlara üye, iş hedeflerine veya lidere güçlü bir bağlılık, yüksek çaba ve performans seviyeleri ile karşılık verebilir (Bauer ve Green, 1996: 1538).

Dikey ikili bağlantı çalışmasını, aynı birimler içindeki bu belirgin farklı ilişkilerin varlığını daha da doğrulayan ve kuruluşlar üzerindeki etkilerini değerlendiren bir dizi araştırma izlemiştir. Lider üye etkileşimi araştırmaları, bu farklılaştırılmış ilişkilerin doğasını ve örgütsel etkilerini araştırmaya başlamıştır. LÜE, dikey ikili bağlantı yaklaşımından farklıdır, çünkü bir iş birimindeki farklılaşmış ilişkilerin tanımlanmasının ötesinde, bu ilişkilerin nasıl geliştiğinin ve ilişkilerin sonuçlarının örgütsel işlevsellik için ne olduğunu açıklamaya çalışır. Dolayısıyla, bu aşamadaki bulgulara dayanarak, liderler ve takipçiler yüksek kaliteli sosyal değişim ilişkileri geliştirip sürdürdüklerinde etkili liderlik süreçlerinin gerçekleştiği görülmektedir. Etkili liderlik yapma, bazı çalışanlara diğerlerinden daha iyi

davranan yöneticiler yerine (dikey ikili bağlantının “farklılaşma” yaklaşımının önerdiği gibi), yöneticilerin tüm çalışanlara LÜE ortaklıkları geliştirmek için ilk teklifte bulunarak, tüm çalışanların sürece erişim sağlamalarına imkan tanınması olarak değerlendirilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225-229).

Lider üye etkileşimi araştırmaları, farklılaşmış ikili ilişkilerin daha büyük ağ sistemleri oluşturmak için nasıl bir araya geldiği sorusuna cevap aramaktadır. Dolayısıyla, lider üye etkileşim araştırmaları, görev performansı için ilişkilerin önemini ve farklılaştırılmış ilişkilerin birbirleri ve tüm yapı üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak, liderlik yapısı içindeki ilişki kalitesi modellerini araştırmayı içerir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 233-234).

2.2. Lider Üye Etkileşiminin Kalitesi

Lider üye etkileşimi, liderler ve onların çalışma ortamındaki astları arasındaki ilişki kalitesini ifade eder (Dai vd., 2016: 372). LÜE teorisi, liderlerin astlarla olan ilişkilerinin aynı tarzda yürümediğini, aksine her bir ast ile farklı bir ilişki ya da değişim geliştirdiklerini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Her iki tarafın da zaman ve kaynakları sınırlı olduğu için, bu ilişkilerin bazıları yüksek düzeyde karşılıklı güven ve saygı ile belirlenmiş yüksek kaliteli etkileşimlere dönüşecek ve diğerleri daha düşük kalitede olacak ve öncelikli olarak resmi iş sözleşmesine dayanacaktır (Bauer ve Green, 1996: 1539). Dansereau vd. (1975), belirli bir liderin, bazı üyeleriyle “liderlik” bazılarıyla ise “denetim” ilişkileri kurabileceğini ifade etmektedir. Lider üye arasındaki etkileşim düzeyi, dikey ikili bağlantı durumuna göre, düşük lider üye etkileşimi ilişkisi ve yüksek lider üye etkileşimi ilişkisi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Scandura ve Graen, 1984: 428). Üyenin, duygusal destek derecesine ve değerli kaynakların değiş tokuşuna dayanan liderle olan değişim ilişkisinin niteliği, üyenin kuruluş içindeki kaderini belirlemede çok önemlidir (Sparrowe ve Liden, 1997: 522).

Mevcut literatürde, lider üye etkileşimi; (a) lider ve üye arasındaki güven derecesi; (b) ast yeterliliği; (c) lider ve üye arasındaki sadakat derecesi; (d) hem lider hem de üye tarafından ilişkide algılanan değişim eşitliği derecesi; (e) karşılıklı etki derecesi ve (f) lider ve üye arasındaki kişilerarası çekicilik (veya etkileme) miktarı olarak karakterize edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Tüm bu perspektiflerin altında yatan şey etkileşimin taraflarca ilişkiye yönelik çabalara dayandığı varsayımdır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698). Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi oluşturmada kilit bir unsur, resmi iş sözleşmesinin ötesine geçen lider-üye ilişkisi içinde kişilerarası güven gelişimidir (Dienesch ve Liden, 1986; Bauer ve Green, 1996: 1539). Lider üye etkileşimi, bir güven oluşturma süreci olarak

tanımlandığı için güven, yapının merkezinde yer almaktadır. Bir dizi sosyal değişim yoluyla, lider ve takipçi birbirleriyle olan güvenini geliştirir, böylece pozitif değişimlerin devam edeceği beklentisi ortaya çıkar (Martin vd., 2016: 73). Liderin astlar üzerinde güven geliştirme davranışları, LÜE ilişkilerinde astların “yatırımlarını” belirlemede önemli bir noktadır. Dolayısıyla, yüksek kaliteli değiş tokuşlar karşılıklı güven ve destek, sadakat, daha açık ve dürüst iletişim, kaynaklara daha fazla erişim, daha fazla rol davranışı, formal ve informal ödüller ve çift yönlü etki ile belirlenmiş dostça çalışma ilişkileridir. Yüksek kaliteli etkileşimde bulunan çalışanlar, uygun performans değerlendirmeleri, promosyonlar ve tatmin edici pozisyonlar elde ederlerken; yöneticilerde sadık, yetkin ve dürüst astlara sahip olurlar (Deluga, 1994: 316-318). Liderlerin “vekili” veya “güvenilir yardımcısı” olarak görev yapabilen birkaç çalışanla iyi ilişkiler kurarak ekipleri daha etkin bir şekilde yönetebilecekleri öne sürülmüştür (Hooper ve Martin, 2008: 21). Dahası, yüksek kaliteli değişimde liderler, kısa vadeli kişisel memnuniyet üzerine kolektif çıkarlar sağlayarak, takipçilerin üst düzey sosyal gereksinimlerine hitap edebilmektedir (Asgari vd., 2008: 229). Yüksek LÜE ilişkilerini karşılıklı olarak sürdürmek için astların gerekli rol davranışının ötesine geçmesi ve dengeli ya da eşit bir sosyal alışverişi sürdürmek için vatandaşlık davranışları geliştirmesi gerekmektedir (Ilies vd., 2007: 270). Dolayısıyla, LÜE ilişkileri yüksek olan çalışanlar, iş ortamındaki liderlere, diğer çalışma arkadaşlarına ve organizasyonlara potansiyel olarak fayda sağlayabilecek isteğe bağlı davranışlarda bulunmak suretiyle liderlerine geri ödeme girişiminde bulunurlar (Cha ve Borchgrevink, 2018: 233).

Resmi otoriteyi kullanan ve standart iş performansı karşılığında standart faydalar sağlayan liderler düşük kaliteli etkileşimleri karakterize eder. Bu ilişkilerin altında yatan etkileşimler çoğunlukla “sözleşmeye bağlı” olarak gerçekleşir (Wang vd., 2005: 421). Düşük etkileşimli çalışanlar ise, liderlerinden daha az destek alırlar ve yalnızca rol tanımlarının gerektirdiği görevleri yerine getirme eğilimindedirler (Chow vd., 2015: 364). Düşük kaliteli ilişkiler, üyelerin liderle iletişim sağlama problemleri yaşamasına, daha az kaynağa ve daha sınırlı bilgiye sahip olmalarına neden olur (Gerstner & Day, 1997; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697). LÜE ilişkilerinin düşük olduğunu, liderleri tarafından benzer şekilde algılandığını belirten astlar, performans çabalarının takdir edilmediğini ve bu durumların örgütsel amaçlarla bağlantılarının kesilmesine yol açabileceğini düşünebilir. Bu durumun düşük öz-yeterlilik düzeyi yaratması muhtemeldir, bu da iş performansında azalma, düşük iş tatmini ve bağlılık ile sonuçlanır (Kim vd., 2017: 241).

Belirli bir lider tarafından yönetilen ve yönlendirilen organizasyonel bir ortamda çalışma grupları içinde iki farklı grup ortaya çıkma veya gelişme eğilimindedir. Bu iki grup,

ilgili grupların üyeleri ve onların üstleri arasında yer alan lider-üye etkileşiminin kalitesi ile ayırt edilir (Borchgrevink ve Boster, 1994: 77) ve değişim ilişkisinin niteliğine göre sınıflandırılabilir (Kim vd., 2010: 592). Bu kapsamda, liderleri ile yüksek kaliteli etkileşim geliştirebilen bireyler “grup içi” (yüksek güven, etkileşim, destek ve resmi / gayri resmi ödüller), düşük kaliteli etkileşim içinde olan bireyler ise “grup dışı” (düşük güven, etkileşim, destek ve ödüller) olarak kategorize edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Grup içi üyeler, liderlerle daha iyi ilişki kurmakta ve grup dışı üyelere kıyasla işle ilgili daha fazla yarar elde etmektedirler (Scandura, 1999: 25). Grup içi lider üye değiş tokuşları, daha fazla lider ilgisi, lider desteği, üyelerin işe ekstra zaman ve enerji harcaması, üyelerin işe karşı pozitif tutumları ve daha az iş problemleriyle sonuçlanmaktadır. Grup dışı üyeler ise karar alma ve diğer örgütsel faaliyetler için daha az zaman harcama eğilimindedirler. Ayrıca, özel görevler ve ekstra işler için gönüllü olma olasılıkları ve genel performans düzeyleri grup içi bireylere göre daha düşüktür (Dienesch ve Liden, 1986: 622).

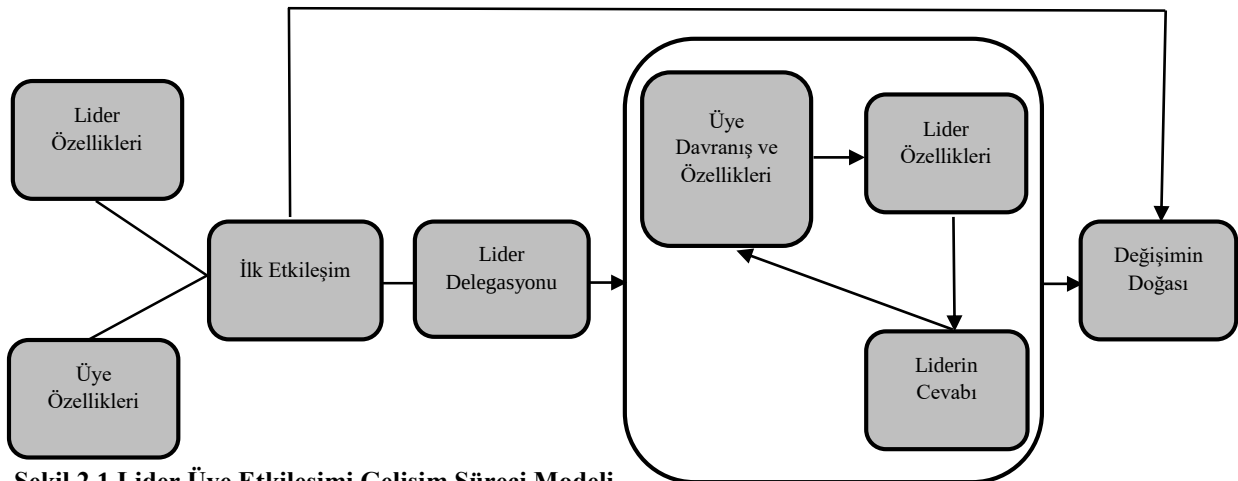
2.3. Lider Üye Etkileşim Modeli

LÜE geliştirme sürecinin başlarında, liderler üyelere roller gönderir ve üyeler bu beklentilere cevap verirler. Spesifik olarak, lider, üye tarafından gerçekleştirilecek görevleri belirtir. Adalet sorunları bu erken aşamada ortaya çıkabilir, çünkü lider ve üye temelde yabancısıdır ve güven seviyeleri muhtemelen düşüktür. Rol algısı, üye liderine rollerin kabul edilip edilmediğine ilişkin olarak geribildirim sağladığı için ilk etkileşim kalıplarına dönüşür. Lider, üyenin taleplere verdiği cevaplara dayanarak üye hakkında bir algı oluşturmaya başlar. Liderin, üyeden ekstra bir rol davranışı yapmasını istediğinde (resmi iş tanımı dışında bir görev), üye liderine farklı geri bildirim biçimleri sağlayabilir. Bu talebe bir cevap olarak ast; a) herhangi bir soru sormadan görevi tamamlayıp, karşılığında ödül bekleyebilir, b) bu işin iş tanımında olmadığı ve bunun için ekstra ödeme almadığını düşünerek işi yapmayabilir ya da üstünkörü yapabilir, c) kendisine uygun seviyede bir görev vermediği için lideri şikayet edebilir, d) görevi neden yerine getirmesi gerektiğine ilişkin liderden açıklama isteyebilir. Bu tepkilerin, bir grup içi veya grup dışı tipte lider-üye ilişkisinin ortaya çıkması olan bir sonraki adım için net etkileri vardır (Scandura, 1999: 31).

Bu ilk etkileşimi, bireylerin birbirlerini test ettiği ve yüksek kaliteli etkileşimlerin gelişmesi için gerekli olan güven, saygı ve yükümlülük ilişkisel bileşenlerini sağlayıp sağlayamayacaklarını belirleyen bir değişim dizisi izler. Bir takas davranışının kabul edilmesi (örneğin, delegasyon) pozitif ise ve takas işlemini başlatan taraf cevaptan memnun kalırsa (örneğin, ast uygun bir karar vermiştir), bireyler takas etmeye devam eder. Bir değişime

verilen cevap olumlu değilse (örneğin, karşılık alınmazsa veya yetkinlik gösteremezse) veya değişimler hiç gerçekleşmezse, yüksek kaliteli değiş tokuş yapma fırsatları sınırlıdır ve ilişkiler muhtemelen düşük LÜE gelişimi seviyelerinde kalacaktır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 698).

Şekil 2.1, LÜE geliştirme sürecine yönelik bir model sunmaktadır. Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen bu modelde; atfetme teorisi, rol teorisi, liderlik, sosyal değişim, yukarı doğru etki, karşılıklı bir nedensellik çerçevesine entegre edilmiştir. Modelde, lider ve üye arasındaki ilişkinin istikrarlı bir etkileşime dönüşme biçimine ilişkin süreç odaklı, karşılıklı etki modeli önerilmiştir. Modelde öncelikle, yeni bir ikili bağlantıdaki her iki katılımcının da ilişkiye önemli bireysel özellikler getirdiği vurgulanmaktadır. Bu bireysel özellikler, gelişim sürecinin büyük bir bölümünün atlanmasına neden olabilmekte veya gelişimin detaylarını etkileyebilmektedir. Modele göre ilk etkileşim, lider ve üyelerin ilk kez etkileşimde bulundukları zamanı ifade etmektedir. Etkileşim sürecine her birey benzersiz fiziksel özellikler, tutumlar, görünüm, yetenekler, kişilik, tecrübe, yaş ve deneyim ile katkıda bulunmaktadır. Yazarlara göre, işe yeni başlayan bireylerin görevlerine verdikleri tepkiler, organizasyon içinde görev değişikliği yapan bireylerden farklılık göstermektedir. Örgütteki yeni üyeler organizasyonda sosyalleşme ve yeni bir liderle bir LÜE ilişkisinin geliştirilmesi gibi birbirleriyle ilişkili iki süreci birlikte yürütmek zorundadır. Yeni üyeler; organizasyonu, uygulamalarını, kurallarını, kültürünü ve normlarını anlamaya çalışmalıdırlar. Bir üyenin bireysel özellikleri lider için son derece belirgin olduğunda, lider üye hakkında derhal karar verebilir ve modelin davranış / nitelik adımlarını atlayabilir. Örneğin, ırksal olarak önyargılı bir lider, siyahi bir üyeyi klişeler temelinde hemen kategorize edebilir. Bu durumda, ortaya çıkan lider-üye etkileşiminin niteliği yalnızca bireysel bir özelliğe dayanır ve üyenin davranışı esasen alakasızdır.



Şekil 2.1 Lider Üye Etkileşimi Gelişim Süreci Modeli

Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986: 627.

Modeldeki ikinci adım, lider tarafından bir deneme ataması veya ilk görev kümesinin üyesine delegasyon yapılmasıdır. Bu deneme görevlerinin liderin, kuruluştaki üyenin pozisyonunun genel rolü / iş tanımı algısına dayandığı varsayılmaktadır. Önerilen modelin üçüncü adımı, liderin görev, hizmet ve sorumluluk delegasyonuna cevaben üyenin davranışdır. Üyenin, ikili bağlantının erken aşamalarındaki davranışlarının çoğu, yeni bir işte ya da durumda kişinin iyi bir ilk izlenim yaratma hedefine aracı olarak görülebilir. Modelin sonraki aşaması, liderin bir üyenin davranışını yorumlama ve açıklama girişimini içerir. Liderlerin çalışan davranışını açıklamak için yaptıkları atıflar, bir lider ve üye arasında gelişecek olan değişim türüne açıkça yansıyacaktır. Dienesch ve Liden (1986)'e göre model, LÜE geliştirme sürecindeki davranışları ve nitelikleri vurgulasa da, birçok bağlamsal faktör bu süreci etkileyebilir. LÜE gelişimi ile ilgili bağlamsal faktörler arasında çalışma grubu (birim) bileşimi, lider gücü, örgütsel politikalar ve kültür sayılabilir. Liderin zamanındaki ve diğer kaynaklardaki kısıtlamalar nedeniyle, sadece sınırlı sayıda ast grup içi üye olacaktır. Bu, belirli bir çalışma grubunun, grup içi üye kotasını doldurması durumunda, yeni üyelerin liderle grup içi bir ilişki kurmasının çok zor veya imkansız olacağı anlamına gelir. Liderin üyelere farklı bir şekilde davranabilmesi için yeterli örgütsel güce, özerkliğe ve kaynaklara sahip olması gerekmektedir. Liderler, bazı astların davranışlarını değerlendirirken, ilgili organizasyonel politikalardan etkilenebilmektedir.

2.4. Lider Üye Etkileşiminin Kuramsal Temelleri

2.4.1. Rol Kuramı

Lider üye etkileşimi teorisinin en kritik unsuru, rol yapma sürecinden ortaya çıkan lider ve ast arasındaki ilişkinin niteliğidir. Katz ve Kahn (1978) rolü; “bir işlevsel ilişkide yer alan tüm kişilerin ihtiyaç duyduğu standart davranış kalıpları” olarak tanımlamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 624). Hiyerarşik organizasyonlardaki kişiler arasında sosyal yapı üreten süreçlerin dinamikleri rol yapma olarak adlandırılmıştır. Örgüt içindeki bireyler sıklıkla çoklu ve bazen de rekabet eden rol beklentileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Ne var ki, hangi koşullar altında, bireylerin belirli davranışları biçimsel rollerinin bir parçası olarak tanımlamayı seçtikleri bu konuda cevaplanmamış bir soru olmaya devam etmektedir (Hoffmann vd., 2003: 170). Graen ve Scandura (1987), tüm organizasyonel üyelerin öngörülen rollerinde değişiklik aramak istediklerini ve bu değişimleri müzakere etmeye çalıştıklarını belirtmiştir. Bu ön varsayımdan yola çıkarak, beklenen değişim faydasının, değişim arzusunu harekete geçirdiğini varsaymak mantıklıdır (Borchgrevink vd., 2001: 68).

Rol teorisine göre, lider ve ast arasındaki etkileşim rol yapma sürecinde gelişir ve sonunda bir denge durumuna ulaşır (Kim vd., 2017: 240). Liderler, rol beklentilerini takipçilerine iletir ve bu beklentileri karşılayan takipçilere somut ve maddi olmayan ödüller sunar. Takipçiler pasif “rol alıcıları” değildirler ve liderleri tarafından öngörülen rolleri reddedebilir, benimseyebilir ya da müzakere edebilirler (Wang vd., 2005: 421). LÜE geliştirme sürecinin ilk aşamalarında lider, astlarının rolünü belirler, astlar ise verilen rollerle belirlenen beklentilere cevap verir. Astın beklentilere nasıl cevap verdiğiyle dayanarak, lider astın kimliği hakkında bir anlayış oluşturmaya başlar. Liderin asta yönelik erken algısına bağlı olarak, lider, bir sonraki değişim setlerinde asttan beklentilerini azaltabilir veya artırabilir (Scandura, 1999; Lee vd., 2012: 340). Lider üye etkileşiminin kalitesini ve olgunluğunu tanımlayan rol müzakeresi zamanla gerçekleşir ve liderler zaman içerisinde farklı takipçilerle değişen kalitede ilişkiler geliştirir (Wang vd., 2005: 421). Liderin ve izleyicinin rol beklentileri, sosyal değişimlerin biçimini ve değişebilecek kaynakları önemli ölçüde etkileyecektir. Takipçi liderle iyi bir ilişki kurduğu zaman, etkileşimin niteliğinin çalışma ortamındaki belirsizliği azaltması ve iyi performans için açık yollar yaratması beklenebilir (Martin vd., 2016: 72). Zaman baskısı nedeniyle, lider yalnızca birkaç kilit astla yakın bir ilişki geliştirebilir. Çalışma grubunun geri kalanında lider, yeterli performansı sağlamak için esas olarak resmi otoriteye, kurallara ve politikalara güvenecektir. Dolayısıyla kişilerarası değişim ilişkisi, büyük ölçüde, astların belirli bir birimde oynayacağı rol tipini belirlemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621).

Graen ve Scandura (1987), rol alma, rol yapma ve rol rutinleştirme olmak üzere üç aşamadan oluşan bir rol yapma teorisi ortaya koymuştur. Rol alma aşaması, ilk rol beklentilerinin üyeye iletilmesini içerir. Lider, çoğunlukla rollere özel mesajlar üretme eğiliminde olduğu için, rol setinde birincil bir göndericidir. Üye bilgiyi alır ve lidere rolün kabulü, rol anlayışı veya her ikisi hakkında geri bildirimde bulunur. Bu aşamada, üye öncelikle pasif bir alıcı ve rol bilgisinin içselleştiricisidir. Rol alma aşaması, “yabancı” evre olarak da tartışılır ve bazı ilişkilerin bu evrenin ötesine geçmediği, diğerlerinin ise hızla ya da hemen rol yapma sürecine girdikleri görülmektedir. Yazarlara göre, tüm üyeler, rol alma aşamasından sonra lider üye etkileşimin geliştirdiği rol müzakere yoluyla öngörülen rollerinde değişiklik müzakere etmek ister ve aramaya çalışırlar. Birkaç saat, haftalar veya belki de tüm ilişki süreci boyunca süren rol almanın ardından rol yapma aşaması başlar. Bu aşamada üye artık rol bilgisinin pasif bir alıcısı değildir. Bir önceki aşamaya aykırı olarak, hem lider hem de üye kendi rolleri, ilişkileri ve örgütleri ile ilgili anlayışlarını, tercihlerini ve beklentilerini dile getirdiğini belirtir. Bu nedenle, birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunacaklarını ortaklaşa

geliştirirler ve birbirlerine bağımlı olma derecelerini belirlerler veya keşfederler. Bu rol iletişimi ve müzakere çoğu zaman işle ilgili davranışlar, görevler veya iletişim ile ilgili tekliflerin ve karşı tekliflerin sıralamasını alır. Bu aşama “tanışma” aşaması olarak etiketlenmiştir. Bu müzakere sürecinin örtük veya açık bir şekilde kabul edilmesi ve uzlaştırılması üzerine, lider ve üye, rol davranışları ve ikili karşılıklı bağımlılıkların giderek daha fazla rutinleştirildiği ve yönlendirildiği bir rol rutinleştirme sürecine girer. Böylece ikili ortaklar müzakere alanı içerisinde birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilirler ve bu aşama “ortaklık” aşaması olarak nitelendirilir. Bu aşama, ikili ortaklık içi etki ve liderliği kolaylaştıran iyi gelişmiş davranışsal ve duygusal değişim kalıplarıyla olgun bir ilişkiyi yansıtmaktadır (Borchgrevink vd., 2001: 67-68).

2.4.2. Sosyal Değişim Kuramı

Başlangıçta genel liderlik tarzı yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen LÜE teorisi, ikili ilişkilerin gelişimini ve liderlik süreçleri ile sonuçları arasındaki bağlantıları açıklamak için sosyal değişim teorisinden yararlanır (Ilies vd., 2007: 269). Sosyal değişim teorisi, üstlerin ve astların neden rollerinin minimum gereklilikleri dışında etkileşime geçmeye motive olduklarını açıklamak için yararlı bir çerçeve sağlar (Borchgrevink vd., 2001: 68-69). Sosyal değişim teorisi, ikili ilişkiler ve iş rollerinin zaman içinde bir dizi değişim yoluyla geliştirildiğini veya müzakere edildiğini göstermektedir (Ilies vd., 2007: 269). Sosyal değişim, zaman içinde karşılıklı ve ödüllendirici işlemler ve ilişkiler sağlayan, başkalarının ödüllendirici tepkilerine bağlı eylemleri içerir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 890) ve iyi niyet jestlerinin, karşılıklı olacağı güvenine dayanmaktadır (Settoon vd., 1996: 220).

Sosyal değişim teorisinin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güven, sadakat ve karşılıklı taahhütlere dönüşmesidir. Bunu yapmak için, taraflar değişimin belirli kurallarına uymak zorundadır. Karşılıklılık veya aynı geri ödeme, muhtemelen en iyi bilinen takas kuralıdır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875). Karşılıklılık, her iki tarafın da katkıda bulunabileceği ve her iki tarafça da değer verilen bir takasın geliştirilmesi gerektiğini belirtir (Dienesch ve Liden, 1986: 624). İnsanlar sosyal paylaşım ilişkilerinde karşılıklılık normuna göre bir katkı yaptıktan veya başka bir tarafa hizmet sunduktan sonra gelecekteki geri dönüşlerin genel beklentisine sahip olma eğilimindedir (Chow vd., 2015: 363). Sahlins (1972), karşılıklılık derecesinin üç ana boyutuna dayanarak değişim türlerini; geri dönüşlerin tamlığı, geri dönüşlerin denkliği ve değişimde her bir tarafın çıkarının derecesi ve niteliği olarak belirlemiştir. Sahlins (1972)’e göre iade süreci, yükümlülüğün yerine getirilmesi için alıcının karşılık vermesi gereken zamanlamaya işaret eder ve teorik olarak anlıktan belirsiz bir

süreye kadar uzanır. Getiri denkliği, ortakların ne tür, miktar ve aralıkta karşılık vereceğini belirler. Çıkar boyutu ise, değişim ortaklarının değişim sürecine katılımının doğasını yansıtmakta ve sınırlandırılmamış kişisel çıkarlardan karşılıklı çıkarlara kadar uzanmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 524).

Sosyal değişim (Blau, 1964) ve karşılıklılık normları (Gouldner, 1960), uzun süredir örgüt araştırmacıları tarafından çalışan davranışlarının arkasındaki motivasyonel temelleri ve pozitif çalışan tutumlarının yapısını tanımlamak için kullanılmaktadır (Settoon vd., 1996: 219). Çağdaş yönetim araştırmalarında, sosyal değişim araştırmalarının en dikkat çeken yönü işyeri ilişkileri kavramı olmuştur. Sosyal değişim ilişkileri, işverenler, çalışanlarla ilgilendiğinde gelişir ve bu da yararlı sonuçlar doğurur. Güçlü ilişkiler arasındaki avantajlı ve adil işlemler, etkin iş davranışı ve olumlu çalışan tutumları üretir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882).

Sosyal Değişim Teorisi, yönlendirici gücün aktörlerin kendi çıkarları olduğu varsayımıyla, aktörler arasında kaynakların transferini düşünen bir teoridir. Aktörlerin birbirleri ile etkileşime girme motivasyonu, belirli bir zamanda belirli bir kişiyle etkileşimde bulunmak veya bulunmamakla ilişkili olarak algılanan ödüllerde veya maliyetlerde yatmaktadır (Borchgrevink vd., 2001: 65). Maliyetlerden daha fazla ödül sağlayan ilişkiler kalıcı bir güven ve cazibe sağlayacaktır (Deluga, 1994: 315). Bireyler, elde ettikleri ödülleri, diğerleri tarafından alınanlarla karşılaştırdığında hak ettiklerinden daha az ödüllendirildiklerini algıarlarsa, göreceli yoksunluk meydana gelir (Dai vd., 2016: 370).

Çoğu zaman liderlerin tüm üyelerle yüksek kalitede ilişkiler kurması imkansızdır ve aralarındaki farklılaşma ihtiyacı önem kazanmaktadır. Sosyal Değişim teorisi, bu farklılaşmanın nasıl gerçekleştiğine dair makul bir açıklama sunar. Üstler ve astlar, ikili ortaklarını düşünür, öznel beklenen fayda değerlendirmeleri yapar ve yüksek kaliteli LÜE ilişkilerinin gelişmesi için gerekli olan etkileşim ve rol müzakerelerine katılıp katılmayacaklarını belirlerler. Potansiyel etkileşimde bulunanlar, ödül değeri ve ödül olasılığının, maliyet değeri ve maliyet olasılığını aştığını algıladıkça büyük olasılıkla bir değişim gerçekleşecektir (Borchgrevink vd., 2001: 66-70).

Sosyal değişim teorisyenleri lider-üye arasında değişime konu olabilecek çok sayıda maddi ve maddi olmayan durumlar tespit etmişlerdir (Liden ve Maslyn, 1998: 44-45). Homans (1958), değiş tokuşa dayalı bir sosyal davranış kavramı sunmuştur ve değişimin maddi mallarla sınırlı olmadığı, aynı zamanda sembolik değeri (örneğin onay ve prestij) içerdiğini ifade etmiştir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 890). Blau (1964), herhangi bir değişim ilişkisinin temelini hem sosyal hem de ekonomik prensipler olarak

tanımlanabileceğini öne sürmüştür (Settoon vd., 1996: 220). Foa ve Foa (1974)'nın kaynak teorisi; sevgi, statü, bilgi, para, mallar ve hizmetler olmak üzere altı farklı kaynak ortaya koymaktadır. Örgüt bilimciler, genellikle Foa ve Foa'nın (1974) kaynaklarını ekonomik ve sosyo-duygusal sonuçlar olmak üzere iki biçimde değerlendirmektedir. Ekonomik sonuçlar, finansal ihtiyaçları karşılar ve maddi olma eğilimindedir. Sosyo-duygusal sonuçlar ise, birinin sosyal ve saygın ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklardır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 880-881).

Sosyal değişimin yüksek olduğu örgütler, astlar için daha iyi bir çalışma ortamı yaratır. Bu durum, astların iş tanımlarında belirtilenlerin ötesinde ek işler yapmaya istekli olacağı anlamı taşımaktadır. İkili dikey bağlantının gelişiminin bir parçası olarak, liderler, örgütleri için önemlerini temin ederek astlarını motive eder (Kim vd., 2017: 241-242). Liderler, astlarına destek ve parasal ödüller sağlarken, bunun karşılığında ise astların kişisel bağlılığını ve uzmanlığını kazanır (Deluga, 1994, 315). Gerekli görevlerin yerine getirilmesi için ilave çaba çalışanların işverenlere karşı yükümlülüklerini yerine getirme yollarından birisidir (Settoon vd., 1996: 220).

2.4.3. Eşitlik Kuramı

Eşitlik teorisi, alınan faydalar ve yapılan katkılar arasındaki oran, diğer çalışanlarının algılanan oranına kıyasla benzer olduğunda astların tatmin yaşayacağını savunur. Adams (1965)'in eşitlik kuramı çerçevesinde, çalışanlar elde ettikleri çıktılar, kuruma yaptıkları katkılarının değeriyle doğru orantılı olarak belirlenmesi gerektiğine inanmaktadır. Dolayısıyla, bir eşitlik teorisi anlayışının merkezinde adalet algısı bulunmaktadır. Adaletsizliğin var olduğu bir ortamda, eşitlik teorisi, astların, katkı paylarını azaltarak ve / veya ek ödüller bekleyerek eşitsizlikleri gidermeye çalışacağını öngörmektedir (Deluga, 1994: 315-324).

Lider üye etkileşimi, ikili ilişkilerin kalitesine odaklandığından, hem liderin hem de üyenin aralarındaki ilişkiyi eşit olarak tanımlamaları önemli bir noktadır (Kim vd., 2017: 240). Dansereau vd. (1984) lider-üye ilişkilerinin geliştirilmesinde eşitlik algılarının rolünü tartışan genel bir değişim teorisi modeli ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, yatırımları, bir tarafın diğerine ne verdiği; geri dönüşleri ise, bir tarafın diğerinden kazanımları olarak tanımlamışlardır. Bu formülasyona göre, yatırımlar, geri dönüşleri karşılıklı olarak tetiklemektedir. Zamanla, her iki tarafın da getireceği yatırım oranlarına dayanarak, liderler ve üyeler arasında istikrarlı etkileşimler ortaya çıkabilmektedir. Böylece eşitlik, yatırım yapılan ya da her iki taraf için de genel olarak optimal bir seviyeye ulaşmak için, iade edilen

değişikliklerle sağlanır. İlişki geliştirme, bu yatırım-geri dönüş döngülerinin bir fonksiyonu olarak önerilmiştir (Scandura, 1999: 27).

Sosyal değişim, eşitlik ve LÜE teorisi, işyeri ilişkilerinin karşılıklı doğasını vurgulamaktadır. Bir sosyal değişim sürecinde, adil muameleyi algılayan astlar resmi iş gereksinimlerinin ötesine geçer ve gönüllü olarak kuruma yarar sağlayan eylemler gerçekleştirir. Ekstra rol davranışlarının, örgütsel etkinlik için önemli olduğu göz önüne alındığında, liderler çalışanların adalet algıları üzerine yoğunlaşarak, bu sosyal değişim dinamiğinden faydalanabilirler. Bir sosyal değişim ilişkisinde, adil muamele görmüş astlar (yüksek kaliteli etkileşim), kuruluşa fayda sağlayan ekstra rol davranışında bulunarak karşılık vermek zorunda kalabilirler (Deluga, 1994: 318-324). Çalışan-yönetici iş ilişkileri çalışanların iş arkadaşlarıyla kendilerini karşılaştırmasına imkan sağlamaktadır. Karşılaştırma neticesinde algılanan eşitsizlik, çalışanlarda genellikle kıskançlık gibi olumsuz duygular yaratabilir ve bu kıskançlık örgütlerde zararlı etkilere neden olabilir (Kim vd., 2010: 530-531).

2.5. Lider Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım

Dienesch ve Liden (1986), LÜE'nin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve LÜE'nin çok boyutlu bir yapı olarak açıklanmasının, ampirik araştırmalarda teorik netlik ve daha fazla doğruluk sağlayabileceğini ifade etmişlerdir. LÜE'nin çok boyutluluğuna yönelik teorik destek, rol teorisi ve sosyal değişim teorisinden kaynaklanabilir (Liden ve Maslyn, 1998, 44). Neredeyse tüm rol teorisyenleri rollerin çok boyutluluğunu vurgulamaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliği kavramları, rollerin bu çok boyutlu karakterizasyonunu güçlendirir. Rollerin bu çok yönlü bakış açısı göz önüne alındığında, doğrudan rol teorisinden evrimleşen LÜE'nin de çok boyutlu bir kurgu olduğu ifade edilebilir (Dienesch ve Liden, 1986: 624).

Lider üye etkileşiminin çok boyutluluğuna ilişkin ilk araştırma Dienesch ve Liden (1986) tarafından gerçekleştirilmiştir. Dienesch ve Liden (1986), LÜE'nin tek boyutlu bir yapı olduğu görüşünü reddederek, yapının çok boyutlu olarak kavramsallaştırmasına katkı sağlamışlardır. Dienesch ve Liden (1986), görevle ilgili davranışlar (katkı), birbirlerine sadakat (sadakat) ve birbirlerini sevmek (etki) olmak üzere üç farklı LÜE türüne odaklanmışlardır ve bir değişimin, boyutların herhangi birine ya da tümüne dayanabileceğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca, bireyler arasında her boyutun ağırlığında veya öneminde farklılıklar olabileceğini savunmuşlardır. Daha sonra ise, Liden ve Maslyn (1998); etki, katkı ve sadakat boyutlarına, profesyonel saygı olmak üzere yeni bir boyut kazandırmışlar ve bu dört boyutlu yaklaşımı ampirik olarak test etmişlerdir.

Dienesch ve Liden (1986)'e göre etki, etkileşimde iş ya da profesyonel değerler yerine kişilerarası çekimin ve beğenin öncelik kazandığı bir durumu ifade etmektedir. Lider ve üye arasındaki karşılıklı çekimin, değişen derecelerde lider üye etkileşimlerinin geliştirilmesine ve devam etmesine katkı sağlaması beklenir. Deneysel araştırmalar, LÜE'nin var olmasında ve gelişiminde kritik bir boyut olarak etkiye destek sağlamıştır. Dulebohn vd. (2017)'nin meta analiz çalışması, beğenme ve LÜE'nin, etki büyüklüklerine göre ortak korelasyonlar ile benzer desenlere sahip olduğunu göstermiştir. Yazarlar, beğenin LÜE'nin gelişimini kolaylaştıran önemli ve farklı bir yapı olduğunu ve bu nedenle lider-üye ilişkisel kalitesini inceleyen örgütsel araştırmalarda terk edilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Katkı boyutu, her üyenin ortak amaçlar çerçevesinde gerçekleştirdiği iş odaklı aktivitelerinin miktarı, yönü ve kalitesi olarak tanımlanabilir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). İş odaklı faaliyetlerin değerlendirilmesinde önemli olan, yöneticinin bu tür faaliyetler için kaynakları ve fırsatları sağlama derecesi ve astların sorumluluğu ne ölçüde ele aldığı ve iş tanımı ve / veya iş sözleşmesinin ötesine geçen görevleri tamamlamasıdır. Bazı seçilmiş üyelere liderler tarafından sağlanan değerli kaynaklar arasında, fiziksel kaynaklar (örneğin bütçe desteği, malzemeler ve donanım), bilgi ve çekici görev atamaları bulunur (Liden ve Maslyn, 1998: 45-50). Katkı boyutu; alınan sorumluluk, verimlilik, alaka düzeyi, çaba miktarı ve hem lider hem de üye tarafından yapılacak olan karşılıklı işlerde inisiyatif açısından ölçülmüştür (Lee vd., 2012: 340). Lider-üye ilişkisinin katkı yönünün, sadakat ve profesyonel saygıdan daha güçlü bir vatandaşlık öngörüsü olması muhtemeldir, çünkü vatandaşlık davranışı, birinin normal rol şartlarının ötesinde harcanan çabayı yansıtır (Ilies vd., 2007: 274).

Dienesch ve Liden (1986) tarafından önerilen bir diğer LÜE boyutu, liderin ve üyelerin birbirlerine ne kadar itaatkar olduklarını inceleyen sadakat boyutudur. Sadakat, hem liderin hem de üyenin birbirlerinin eylemlerini ve karakterlerini aleni olarak destekleme düzeyi olarak tanımlanmıştır. Sadakat, insanların birbirlerinin görevlerine ve amaçlarına verebilecekleri destek ifadesidir (Wang, 2016: 972) ve LÜE gelişim sürecinin bir sonucu olarak düşünülebilir. Sadakat, önceki araştırmalarda üyelere verilen görev türlerini belirlemede etkili bir araç olarak ele alınmıştır. Liderlerin sadık üyelere bağımsız yargılama ve / veya sorumluluk gerektiren görevleri üstlenmelerini isteme olasılığı daha yüksektir (Liden ve Maslyn, 1998: 46).

Profesyonel saygı ise, mesleki yeteneklere saygı duymak olarak ifade edilebilir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 699). Profesyonel saygı, bir kişinin işi için veya başkalarının mesleki değerleri için hissettiği takdir ve saygı anlamına gelir (Wang, 2016: 972). Bu algı,

bireyle ilgili geçmiş deneyimlere dayanabilir. Örneğin; bireyle yaşanan kişisel deneyimler, kuruluş içindeki veya dışındaki insanların birey hakkındaki düşünceleri ve bireyin kazandığı ödüller veya diğer mesleki tanınma başarıları bu boyutun oluşmasında önemli etkenler olarak değerlendirilebilir. Böylece, kişi ile çalışmadan veya hatta buluşmadan önce bir mesleki saygı algısı geliştirmek mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

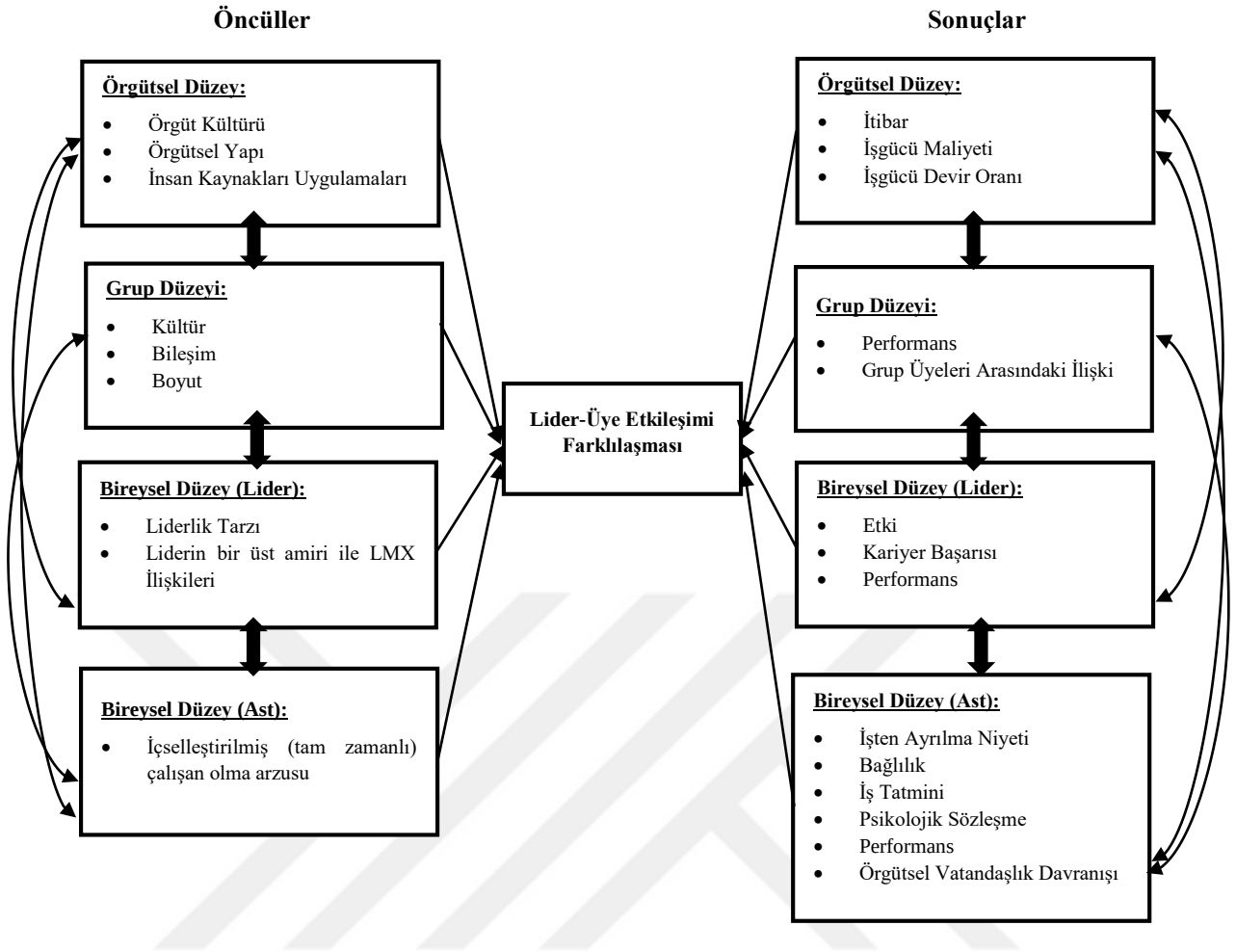
Dienesch ve Liden (1986)'e göre, etkileşimde algılanan katkı, sadakat ve etkinin dereceleri veya seviyeleri, ikili üyelerin davranışlarını açıkça ve farklı şekilde etkilemektedir. Örneğin, katkının egemen olduğu yüksek kaliteli bir değişim, normal iş saatleri veya hafta sonları projeler üzerinde sıkça birlikte çalışan bir lider ve üyeyi içerebilir iken, etkiye dayanan yüksek kaliteli bir değişim, iş dışı meseleleri tartışırken işte çok zaman geçiren bir lider ve üyeyi içerebilir (Liden ve Maslyn, 1998: 45). İkili bağlantı ortağının harcadığı efor miktarı muhtemelen her bir boyut için önemli ancak belki de farklı olacaktır. Liderler daha fazla işle ilgili etkileşim isterken, astlar daha fazla sosyal olarak etkileşim ararlar. Boyutlara göre ele alındığında, işle ilgili en önemli etkileşim türü katkıdır. Etki, sadakat ve profesyonel saygı ise daha çok sosyal etkileşimleri göstermektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 699).

2.6. Lider Üye Etkileşimi Farklılaşması

Lider-üye etkileşimi perspektifinin liderlik araştırmalarına ilk katkısı, liderlerin üyelerle geliştirdikleri takas ilişkilerinin niteliğini farklılaştırdıkları temelinden kaynaklanmaktadır. Bir lider etkileşimde ciddi şekilde farklılaşırsa, bazı üyelerin haklarından mahrum edilme olasılığı yüksektir. Eğer her üyeyle ortak bir karşılıklılık geliştirmeye çalışırsa, gereksiz temaslara aşırı yatırım yapabilir (Sparrowe ve Liden, 1997: 543-545). Liderler takipçileriyle farklılaştırılmış değişimler geliştirdiğinde, birinin kendi etkileşim düzeyi ile diğerlerinin arasındaki farkın büyüklüğü, kişinin liderle olan ilişkisini değerlendirmesinin yanı sıra sonraki tutumsal ve davranışsal tepkilerini de yönlendirir (Vidyarthi vd., 2010: 849). Etkileşim farklılaşmasının çalışanların tepkilerini etkilemesinin açık bir nedeni, yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinde bireylere sağladığı, ancak düşük kaliteli etkileşimlerde bireylere verilmeyen göreceli avantajlarından kaynaklanmaktadır (Hooper ve Martin, 2008: 21).

Henderson vd. (2009), çalışmalarında, lider-üye etkileşimi farklılaşmasının öncülleri ve sonuçları ile çalışma grupları içindeki LÜE değişkenliğini incelemişler ve bu kapsamda bir model geliştirmişlerdir. Çalışmada, liderlerin ve takipçilerin bireysel seviyedeki özellikleri ve davranışları, grup bağlamı ve örgütsel bağlam değişkenleri öncül olarak sunulmuştur. Ayrıca yazarlar, LÜE farklılaşmasının sonuçlarını bireysel, grup ve organizasyonel seviyelerde

inceleyerek araştırmaya yönelik teorik uzantıları ortaya koymuşlardır. Henderson vd. (2009), büyük ve çeşitli bir gruptan sorumlu olan ve astlarının yatırımlarına doğrudan karşılık verecek zamana veya kaynağa sahip olmayan bir liderin, uygun bir liderlik tarzını benimsemesinin (dönüşümsel, hizmetkar) lider-üye ilişkilerini büyük ölçüde arttırabileceğini savunmuşlardır. Ayrıca, liderlerin dönüşümsel veya hizmetkar davranışları, astların etkilerini ve üstleri ve gruplarıyla özdeşleşmelerini sağlayabilir. Eğer dönüşümsel liderler çalışma gruplarında daha yüksek LÜE ilişkileri kuruyorsa, genel ilişki kalitesinde daha az farklılaşma meydana gelecek ve bu durumun örgütsel performansa pozitif yansımaları olacaktır. Bu kapsamda, Wang vd. (2005), lider-üye etkileşiminin, dönüşümcü liderlik ve görev performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği sonucuna varmışlardır. Ayrıca, hizmetkar liderlik davranışlarının karşılığında astlar, yöneticileri ile daha iyi ilişki geliştirebilecek ve lidere ve kuruma yarar sağlayan davranışlarda bulunarak alınan desteğe karşılık verecektir. Wu vd. (2013), konaklama sektöründe hizmetkar liderlik ile otel çalışanları arasında müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıda, lider üye etkileşiminin aracılık rolüne incelemişlerdir. Sonuçlar, hizmetkar liderliğin müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ve bu etkiye LÜE'nin aracılık ettiğini göstermektedir. Her ne kadar liderler, duygusal destek, görev rehberliği ve kariyer danışmanlığı gibi maddi olmayan varlıklar açısından takipçiler arasında anlamlı bir şekilde farklılıklar gösterebilse de, somut kaynaklar, lider-üye ilişkilerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için de kritik öneme sahiptir. Liderler kaynakları çeşitli yollardan elde edebilirler. İlk olarak, kaynaklar liderin bir üst amirinden temin edilebilir. Yüksek etkileşim ilişkilerine sahip astların kurumlarından daha fazla destek gördükleri ve liderlerinin bir üst amirleri ile ilişkileri güçlü olduğunda kuruluşla daha fazla özdeşlediklerine dair ampirik kanıtlar bulunmaktadır.



Şekil 2.2 LÜE Farklılaşmasının Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Henderson vd., 2009: 518.

Modele göre, grup büyüklüğü arttıkça, grup üyelerinin bilgi, beceri, yetenek, demografik özellikler, değerler ve liderle benzerlik bakımından çeşitliliği artar. Benzerlik-çekim süreçleri bu durumlarda özellikle belirginleşir ve liderler, zamanını ve çabasını kendisine daha yakın gördükleri astları ile sosyal alışveriş geliştirmeye harcarlar. Grup büyüklüğü, LÜE farklılaşması ile pozitif ilişkilidir, grup büyüdükçe, LÜE farklılaşması daha büyük olur. Ancak, hizmetkar ve dönüştürücü liderler, zaman ve kaynaklardaki kısıtlamaları aşarak, daha büyük gruplarda bile astlarla yüksek kaliteli ilişkiler kurabilirler. Modeldeki bir diğer varsayıma göre, güçlü bir grup kültürü, üyelerin zihinsel şemalarında, grup içinde iş ve ilişkilerin nasıl yönetileceğine dair bir standart sağlar. Bir çalışma grubu kültürü, kolektivizm ve takım yönelimi ile karakterize ediliyorsa, çalışma grubu kültürü, LÜE farklılaşmasını azaltır. Fakat, agresif bir kültürle nitelendirilen gruplarda, üyeler rekabetçidir, başkalarıyla etkileşimlerine çıkarıcı bir şekilde yaklaşırlar ve eylemlerinin sosyal sonuçları için çok az endişe duymaya meyillidirler. Bir kuruluştaki hiyerarşik seviyelerdeki üyeler etkileşime girdikçe, kaynakları paylaşır, senkronize ve standartlaştırılmış faaliyetlerde bulunur ve çıktılar

retmek için birlikte çalışırlar. Örgütün tüm kültürel normlarının - insana saygı, saldırganlık ve takım yönelimi vb.- LE farklılaşma modellerini etkilemesi muhtemeldir. Genellikle mekanik ve bürokratik olan organizasyonlar, iyi tanımlanmış roller, standart prosedürler ve eşitliği teşvik etmek ve iltiması azaltmak için tasarlanmış kurallar ile tanımlanırlar. Kurallar ve prosedürler çoğu zaman astlarına sağlanacak kaynak türlerini ve nasıl dağıtılacaklarını belirler. Böylesine yüksek bir standardizasyon derecesi, liderlerin astları arasında ayırım yapma ihtimalini sınırlar ve LE farklılaşmasını azaltır. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları da, çalışma grupları içindeki LE farklılaşmasının derecesini etkileyebilir. Doğrudan kuruluş tarafından sağlanan insan kaynakları faydaları arttıkça, LE ilişkilerinde değiş tokuş edilen kaynaklardaki grup içi değişkenlik azalmaktadır. Ayrıca, liderler, LE ilişkileri kurarken astlarının profesyonel kimlik bilgilerine ve potansiyel iş katkılarına duyarlı olduklarından, istihdam durumunun (tam-yarı zamanlı) LE farklılaşması ile ilgili olması muhtemeldir.

Henderson vd. (2009), farklılaşmanın sonuçlarına ilişkin olarak; öncelikle liderlerin astları ile olan davranışlarında farklılaşmalarının astların LE ve istihdam ilişkilerinde tutumlarını ve katkılarını etkilediğini belirtmişlerdir. Araştırmalar, LE kalitesini incelerken, bireylerin çalışma grupları içindeki algılarının (sosyal karşılaştırmalar yoluyla türetilmiş) sonraki tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Dai vd. (2016)’ne göre, LE ilişkileri, her bir çalışanın bir çalışma grubundaki göreceli durumunun farkında olmasına yol açabilecek kişilerarası karşılaştırma için psikolojik bir sınır oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın LE algısı, kişisel iş tutumlarını ve davranışlarını da etkileyebilir. Örneğin, Borchgrevink ve Boster (1994), LE’nin iş tatmini ile güçlü ve pozitif bir ilişkisi bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Yüksek kaliteli lider ye etkileşimine sahip olan üyelerin işlerini ve mesleklerini, düşük kaliteli değişim üyelerine göre daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ayrıca, liderin sosyal desteği, lider-ye etkileşim kalitesi ile önemli bir pozitif ilişkiye sahiptir. Gerstner ve Day (1997), lider ye etkileşimi ve onun bağlantılı olduğu yapılar arasındaki ilişkileri inceledikleri meta analiz çalışmalarında, LE ve iş performansı, denetimden tatmin, genel tatmin, bağlılık, rol atışması, rol netliği, ye yetkinliği ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Gerstner ve Day (1997)’e göre, astların yöneticisiyle olan yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi, performans ve duygusal sonuçlar da dahil olmak üzere tüm iş deneyimini olumlu yönde etkileyebilir. Bu kapsamda, LE, performans derecelendirmeleri, nesnel performans, denetimden tatmin, genel tatmin, örgütsel bağlılık ve rol netliği ile pozitif, rol atışması ve işten ayrılma niyeti ile negatif ilişkilidir. Hooper ve Martin (2008), LE değişkenliği algılarının (LE ilişkilerinin bir ekip içinde ne

kadar değişkenlik gösterdiği) çalışanların iş tatminini ve iyi oluşlarını etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Çalışmada elde edilen sonuçlar, bir bireyin kendi takımındaki LÜE değişkenliği algısının, çalışanların iş tatmini ve refahı ile negatif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Rockstuhl vd. (2012) ulusal kültürün, LÜE ile ilişkili örgütsel öncüller ve çıktılar arasındaki ilişkilere aracılık etmedeki rolünü meta-analiz yöntemi ile incelemişlerdir. 23 ülkeden 282 bağımsız örneklem içeren çalışmada yazarlar, LÜE'nin örgütsel vatandaşlık davranışı, adalet algısı, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve lidere güven ile ilişkilerinin, yatay-bireyci (örneğin, Batı) toplumlarda, dikey-kolektivist (örneğin, Asya) toplumlardan daha güçlü olduğu sonucuna varmışlardır. Martin vd. (2016) ise, lider-üye etkileşimi ilişki kalitesi ile çok boyutlu bir iş performansı modeli (görev, vatandaşlık ve üretkenlik karşıtı performansı) arasındaki ilişkiyi inceleyen bir meta analiz çalışmasında, LÜE ve görev performansı ile vatandaşlık performansı arasında pozitif, üretkenlik karşıtı performans arasında ise negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Henderson vd. (2009)'ne göre, liderliğin temel işlevi, örgütsel üyelerin kuruma ve paydaşlarına bir tür değerli fayda sağlayan hedeflere ulaşmak için çabalarını koordine etmektir. Bu etkinliği koordine etmek için liderler bazı sosyal etki araçları veya otoriteler edinmelidirler. Astların, liderlerin sosyal etkilerini kabul etmesi, stratejik hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetlerin koordinasyonunu kolaylaştırır. Etkili olan bu kazanımlar, liderin hiyerarşide yukarı doğru hareket ederek organizasyon içinde daha fazla sorumluluk üstlenmesini ve kariyer hareketliliğini sağlayabilir. Bununla birlikte, LÜE farklılaşması, bir kurumun etik ve sosyal açıdan sorumlu faaliyet tanımlarının örgütsel bağlamlar arasında farklılık göstermesi nedeniyle itibarını azaltabilir. Gruplardaki LÜE farklılaşmasının astların bağlılığı üzerindeki etkisi, örgütsel işgücü maliyetlerini etkileyebilecek olan hem gönüllü hem de istemsiz işgücü devir oranlarını örgütsel düzeyde etkilemektedir. Örgütsel seviyedeki işten ayrılma oranlarının örgütsel düzey işgücü maliyetleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan karlar üzerinde önemli bir etkisi olabilir. LÜE farklılaşması örgütsel itibarı veya işgücü maliyetlerini olumsuz etkilediğinde, örgütsel performans da negatif olarak etkilenebilir.

2.7. Lider Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Sonuçları

Dulebohn vd. (2012), LÜE'nin öncülleri ve sonuçları üzerindeki kümülatif çalışmaları araştırmak amacıyla meta analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Dulebohn vd. (2012), LÜE'nin öncüllerini takipçi özellikleri, lider özellikleri ve kişiler arası ilişkiler olmak üzere üç kategoride sıralamışlardır. Takipçi özelliklerini; yetkinlik, uyumluluk, dürüstlük, dışa

dönüklük, nevroitiklik, pozitif etkililik, negatif etkililik ve kontrol odağı olarak belirlemişlerdir. Lider özellikleri; yöneticilerin takipçilerden beklentileri, koşullu ödül davranışı, dönüşümcü liderlik, dışa dönüklük ve uyumluluktur. Kişiler arası ilişki öncülleri ise; algılanan benzerlik, etki-sevme, kendini zorla kabul ettirme, kendi reklamını yapma, kendine güvenme, lidere güven olarak belirlenmiştir.

Dulebohn vd. (2012)'ne göre, lider üye etkileşiminde ilk algılamalar büyük ölçüde ikili ortakların kişisel özelliklerine dayanmaktadır ve zamanla davranışlar ilişkilerin evrimini etkilemektedir. Görevlendirilen rolleri yerine getirme kabiliyetine sahip olarak değerlendirilen takipçilerin, liderleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kurma olasılığı daha yüksektir. LÜE'yi etkilemesi için önerilen takipçi özellikleri, kişilik faktörlerini de içerir ve mevcut literatürde bir dizi kişilik değişkeni tartışılmıştır. Örneğin, dışa dönük bireylerin başkalarıyla etkileşime girme ve kişilerarası ilişkilerde bulunma ihtimalinin daha yüksek olması nedeniyle, sadece ekonomik değişimle sınırlı olan ve iş sözleşmesiyle resmi olarak kararlaştırılan bir ilişkiyi aşan, sosyal değişime dayalı genişleyen rolleri izlemesi ve kabul etmesi daha muhtemel olabilir. Ayrıca, uyumluluğun, sosyal değişim ilişkileri ve LÜE'nin merkezi olan karşılıklılık davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğu düşünülmektedir. Nevrotik bireylerin, sosyal yeterlilik açısından sınırlı olduğu ve bağıllık, güven ve sosyal beceriler gerektiren uzun vadeli ilişkiler kurmaya daha az eğilimli oldukları ifade edilebilir. İç kontrol oryantasyonlu bireyler ise, inisiyatif temelli davranışlarda bulunma olasılıkları daha fazla olduğundan, organizasyondaki rollerini aktif bir şekilde müzakere etmeleri ve böylece liderleri ile kaliteli ilişkiler geliştirmeleri daha olasıdır. Pozitif etkililik, bireylerin kendilerini olumlu, coşkulu, adanmış ve iyimser hissetme derecesini ifade eder ve pozitif etkililik özelliklerine sahip bireylerin kaliteli bir etkileşim gerçekleştirmesi kaçınılmazdır. Alternatif olarak, negatif etkililik; korku, kaygı, sinirlilik, düşmanlık, yorgunluk ve uyuşukluk gibi çeşitli ruh hallerini içeren genel bir öznel sıkıntı faktörü olarak tanımlanmaktadır.

Liderlerin, LÜE ilişkilerinin geliştirilmesinde takipçilerinden daha fazla kontrol sahibi oldukları ve lider davranışlarının LÜE kalitesinin öncülleri olarak işlev gördüğü söylenebilir. Lider davranışlarını takipçilerin liderlere yönelik algılarını etkilemektedir. Takipçilerin algıları üzerinde etkili olan en dikkat çekici iki lider davranışı, koşullu ödül davranışı ve dönüşümsel liderliktir. Koşullu ödül davranışı, liderin takipçilerden ne beklediğini ve liderlerin beklentilerinin karşılanması durumunda takipçilerin nasıl ödüllendirileceğini açıklar. Bu nedenle, çalışmalarını için geribildirim, açıklama, tanıma ve övgü alan takipçiler liderlerine karşı bir sorumluluk duygusu hissederler ve onlarla daha kaliteli ilişkiler deneyimleyebilirler. Ayrıca, dışa dönük ve uyumlu liderlik davranışı, sosyalleşme ve

bireyselleştirilmiş düşünce gibi ilişkisel kaliteye katkıda bulunan davranışlarla olumlu yönde ilişkilidir.

Kişilerarası ilişki değişkenleri arasında ise; algılanan benzerlik, etkileme veya beğenme, yukarı yönlü etkileme davranışı ve güven vardır. Bireyler, benzer ilgi alanlarını, değerlerini ve tutumlarını paylaşan ortaklarla karşılıklı etkileşimde daha rahat olma eğilimindedir. Bir yöneticinin, astlarını başarılı olamayacağını bildiği halde kasıtlı olarak bir göreve ataması ile astlarının başarılarını kendi başarısı gibi göstermesi ve bir astın yöneticisinin başarısını baltalayıcı şekilde aleyhine çalışması, negatif kişilerarası etkileşime örnek olarak gösterilebilir (Sparrowe ve Liden, 1997: 524).

Lider üye etkileşimine göre, lider ve takipçi arasında gelişen ilişkinin kalitesi, bireysel, grup ve örgütsel analiz seviyelerindeki sonuçların öngörüsüdür (Gerstner ve Day, 1997: 827). Lider üye etkileşimi çalışmaları, liderlerin astlarının çalışma tutumlarını ve performanslarını şekillendirmede oynadıkları rolün önemini göstermektedir (Li vd., 2012: 1060). Dulebohn vd. (2012), lider-üye etkileşiminin, bireylerin işten ayrılma niyeti, fiili işgücü devir oranı, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri, adalet, güçlendirme ve politika algıları ile rol belirsizliği ve rol çatışmaları üzerinde öngörülebilir etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Dulebohn vd. (2012)'nin ortaya koyduğu görüşle benzer şekilde, literatürde lider üye etkileşiminin çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Buna göre; Borchgrevink ve Boster (1998), lider-üye etkileşim kalitesinin, konaklama endüstrisinde işten ayrılma niyeti ve tükenmişlikle negatif, bağlılık ve tatminle pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Li vd., (2012), Çin'deki lüks otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, lider üye etkileşimi ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Lee vd. (2015), işyeri ilişkileri kalitesinin konaklama endüstrisinde çalışanların iş sonuçları üzerindeki etkilerini ve çalışan cinsiyetinin işyeri ilişkileri kalitesi ile çalışanların iş sonuçları arasındaki ilişki üzerindeki ılımlaştırıcı etkisini incelemişlerdir. Tayvan'daki 18 otelden 339 çalışanın anket verileri, hem lider-üye hem de takım-üye etkileşiminin çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Garg ve Dhar (2016), sosyal değişim ve iş özellikleri teorilerine dayalı olarak, turizm ve konaklama sektöründe lider üye etkileşimi ve ekstra rol müşteri hizmetini birbirine bağlayan sosyal-psikolojik süreçleri açıklamaya çalışan bir arabuluculuk modelini test etmişlerdir. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizine göre, LÜE, duygusal bağlılığın bu ilişkiye aracılık ettiği durumlarda ekstra rol müşteri hizmetleri ile pozitif olarak ilişkili görünmektedir. Ayrıca, psikolojik güçlendirme, LÜE'nin duygusal bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini ve ekstra rollü müşteri

hizmetleri üzerindeki dolaylı etkisini güçlendirmektedir. Wang (2016) çalışmasında, konaklama işletmelerinde LÜE, görev motivasyonu, yaratıcılık ve performans arasındaki ilişkileri araştıran bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Sonuçlar, LÜE'nin görev performansını ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Kim vd., (2017), lider-üye etkileşimi sözleşmesi kavramını ve Hindistan konaklama endüstrisinde çalışanların LÜE algılarının örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkilerini incelemişlerdir. Çalışma, LÜE sözleşmesinin gücünün, çalışanların örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri gibi iş sonuçlarının güvenilir ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu belirten hipotezleri desteklemiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ ve DUYGUSAL TÜKENME

3.1. İş Stresi

İş hayatı, iyi ve anlamlı bir yaşam sürmenin ve kişinin sosyal statüsünün önemli bir unsurudur. Çağdaş zamanlarda “iş” toplumun en yüksek değerlerinden biri olarak kabul edilir. İşe karşı modern tutumlar, işi kutsal ve tanrıya ibadet etmek için bir yol olarak düşünen Martin Luther ve Reforma atfedilsede, tarihin ilk zamanlarında işe yapılan atıflar işi; yük, kaygı, acı, çaba, kölelik ve ceza ile ilişkilendirmiştir. Eski Yunanca'da iş kelimesi (agos) yük ve kaygı ile eşanlamlıdır. Dolayısıyla işin, sadece bir tatmin ve sosyo-ekonomik durum kaynağı değil, aynı zamanda bir stres kaynağı olduğu ifade edilebilir (Iacovides vd., 2003: 209-210).

Stres genellikle bireye uygulanan güç olarak tanımlanan bir çevresel uyaran, bireyin böyle bir çevresel güce karşı psikolojik veya fiziksel yanıtı veya bu iki olay arasındaki etkileşim olarak tanımlanır (Beehr ve Franz, 1987: 6). Stres, bireyin üretkenliğini, etkililiğini, kişisel sağlığını ve çalışma kalitesini doğrudan ve olumsuz etkileyen zihinsel ve fiziksel bir durumdur (Gill vd., 2006: 471). Stres, bireyin sahip olduğu kaynaklara bağlı olarak, çevresinin uyguladığı taleplere öznel tepkisi olarak yorumlanmaktadır. Yani, bir kişinin sahip olduğu kaynak miktarı, talebin stresli olup olmadığını belirlemede kritik bir faktördür (Taris vd., 2001: 304).

İş stresi, işin gereksinimleri; çalışanın yetenekleri, kaynakları ve ihtiyaçları ile eşleşmediğinde ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Thomas ve Lankau, 2009: 417). Bireyin karşılayamayacağı talepler ya da ihtiyaçlarını karşılamak için yetersiz kaynaklar iş stresine neden olan tehditler olarak ifade edilebilir. Bu iki tip iş stresi, kişi-çevre uyumu (veya uyumsuzluk) teorisi ile açıklanmıştır (Beehr ve Newman, 1978: 668). Blau (1981)'ya göre, çevresel (iş) talebin bir kişinin tepki kabiliyetini (aşırı yük) aşması veya kişinin yeteneklerinin çevresel talebi (düşük yük) aşması durumunda, ortaya çıkan uyumsuzluk stresi temsil eder. İş stresinin algılanan kişi-çevre uyumu, bir kişinin yeteneklerinin/kabiliyetlerinin işinin taleplerine ne ölçüde uyduğunu inceler ya da iş ortamının bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için ne kadar tedarik sağladığını ölçer (stres, ihtiyaç-arz uyumsuzluğuna eşittir). Çevresel bir durum, kişinin karşılama yeteneklerini ve kaynaklarını aşma tehdidi taşıyan bir talep olarak algılanırsa stres meydana gelmektedir. O halde iş stresi, çalışan ve iş ortamı arasındaki bu ilişkilerin her ikisinin de uygun olmaması olarak kavramsallaştırılır. Ayrıca, her iki türden de uyumsuzluk bireyin refahını tehdit

ettiğinde, normal tepkilerden sapma olarak tanımlanan reaksiyonlar meydana gelecektir (Beehr ve Newman, 1978: 668). Kişi ve çevre arasındaki uyumsuzluk, olumsuz davranışsal ve psikolojik reaksiyonların temelini oluşturmaktadır (Smith ve Sainfort, 1989: 72). Durumlar veya koşullar aynı olmasına rağmen strese karşı reaksiyonlar kişinin kapasitesine bağlı olarak bireyler arasında farklılık gösterebilir (Hwang vd., 2014: 63).

Smith ve Sainfort, (1989) çalışma koşullarının (ve diğer çevresel özelliklerin) kişi üzerinde “stres yükü” oluşturduğunu, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı yük ve artan sorumluluğun, stres yanıtına yol açması muhtemel iş stresörleri olduğunu savunmaktadır. Birey işinin görevleri ve yükümlülüklerinden emin olmadığında (rol belirsizliği) veya kuruluştaki farklı kişilerden çelişkili mesajlar aldığında (rol çatışması), stres yaşaması muhtemeldir (Jamal, 1984: 15). Gupta ve Beehr (1979), iş stresinin (rol belirsizliği, rol aşırı yükü, becerilerin yetersiz kullanımı ve kaynak yetersizliği) çalışanların geri çekilme davranışları (devamsızlık ve işten ayrılma) ile ilişkili olduğunu savunmuştur. Algılanan sosyal destek düzeyi arttıkça, iş stresi ve iş yükü arasındaki ilişki azalmalıdır (Blau, 1981: 284). Sosyal destek muhtemelen iş stresine karşı potansiyel bir tampon olarak önerilen en iyi bilinen durumsal değişkendir (Bakker vd., 2005: 171). LaRocco vd. (1980), desteğin algılanan iş stresi ve iş yükünün genel ruh sağlığı etkileriyle ilişkisini tamponlayabileceği sonucunu desteklemiştir. Sosyal desteğe sahip olmayanların stresli koşullardan daha derinden etkilenmesi muhtemeldir çünkü yükü paylaşacak birinin olmaması, tüm duygusal ve görev yükünün üzerlerine düşmesi anlamına gelir (Hobfoll ve Shirom, 2001: 60).

Kuruluşlar genellikle girdi ve çıktıya dayalı basit bir performans modeline odaklanmaya çalışır, ancak stres bu formülün büyük bir moderatörüdür. Zorlu işler aslında performansı ve iş üretimini artırabilirken, işyerindeki stresli koşullar bireyin, grubun veya kuruluşun çıktısını sınırlandırabilir (Hobfoll ve Shirom, 2001: 57). Günümüzün hızla değişen organizasyon ortamlarında çalışanlar için stres kaçınılmazdır ve aşırı stresin verimlilik üzerinde mutlak bir olumsuz etkisi vardır. Uygun bir stres seviyesi, elbette, bir organizasyona canlılık sağlar, ancak organizasyonel talepler çok fazla artarsa, sonuç daha düşük iş memnuniyeti ve artan tükenmişlik olasılığıdır (Leiter ve Maslach, 1988: 299). İş stresi, çalışanlar arasında sağlıkla ilgili bireysel sorunlara ve çalışan memnuniyetsizliği, yabancılaşma, düşük verimlilik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi organizasyonel sorunlara katkıda bulunur (Parker ve Decotiis, 1983: 160-161). İş kalitesindeki ve hem fiziksel hem de psikolojik sağlıktaki bu düşüş, sadece bireysel işçi için değil, o kişiden etkilenen herkes için çok maliyetli olabilir (Maslach ve Goldberg, 1998: 63). Çalışan stresinin artması, düşük verimlilik, azalan kar, artan personel devir hızı ve dolayısıyla yeni personel alma ve eğitim

maliyetlerinin artması nedeniyle hizmet işletmelerinin hayatta kalmasını tehlikeye atabilir (Koc ve Bozkurt, 2017: 3).

Turizm ve konaklama sektörü çalışma ortam ve koşulları, iş rolleri ve karakteristiği, iş etkileşimleri personel için stres kaynağı olabilecek çeşitli talep ve baskılar sunmaktadır (Law vd., 1995: 277). Çalışanların müşterileri ile düzenli etkileşimleri ve duyguları maskeleyerek eş zamanlı olarak zihinsel durumlarını kontrol etme çabaları, iş stresi yaratabilmektedir (Garg ve Dhar, 2014: 72). Dolayısıyla bireyler, genellikle stres altında bir “gülümseme fabrikası” nda çalışmaktadır (Zhao ve Ghiselli, 2016: 305). Zohar (1994), konaklama işletmelerinde rol belirsizliği, düşük karar enlemi (özerklik) ve aşırı iş yükünün stresli bir çalışma ortamı meydana getirdiğini ortaya koymaktadır. Law vd. (1995)’ ne göre konaklama sektöründe; anti-sosyal çalışma saatleri, aşırı iş talepleri, yetersiz ödeme, zayıf yönetim, müşterilerle sürekli günlük bazda ilgilenme zorunluluğu, işbirlikçi olmayan müşteriler, kişisel sorumluluk, iletişim, tanıma ve ilgi eksikliği, iş güvencesizliği iş stresine yol açan etkenlerdir. Zhao ve Ghiselli (2016)’ye göre, iş karakteristiği ve iş-aile çatışması konaklama çalışma ortamında çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler yaratan iki bağımsız stres kaynağıdır. Yazarlar, konaklama sektörü iş karakteristiğini; uzun çalışma saatleri, düzensiz çalışma programı, yüksek işgücü devir oranı, tatil günlerinde çalışma, bölünmüş vardiyalar ve nispeten düşük ücret olmak üzere altı kategoride ele almıştır.

İş stresinden kaçınmak veya bu hoş olmayan ve verimsiz olguyu derhal ve etkili bir şekilde iyileştirmek çalışan, yönetici ve konaklama endüstrisi işletmeleri için önemli bir fayda sağlayacaktır (Ross, 1995: 329). İş stresi ile başa çıkmak, turizm endüstrisini çalışılacak daha iyi bir yer haline getirmek için önemli bir adımdır (Law vd., 1995: 284). İş stresinin kısa vadeli olması veya daha kalıcı sonuçlara yol açması süresine, yoğunluğuna, etkin stres faktörlerinin sayısına ve bireyin stres hissini dağıtma yeteneğine bağlıdır (Parker ve Decotiis, 1983: 165). Strese uzun süre maruz kalmak, çalışanların olumsuz durumun değiştirilemez veya kaçınılmaz olduğuna inanmasını sağlayabilir (Koc ve Bozkurt, 2017: 2). Bir kişinin yaşadığı stres seviyesi ve zararlı etkilerin ne ölçüde meydana geldiği, kişinin stresli durumlarla nasıl ve ne kadar iyi başa çıktığına bağlıdır. Başa çıkma, bireyin kendini stresin olumsuz etkilerine ve bununla ilişkili olumsuz sonuçlara karşı nasıl koruyacağına dair analiz ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Law vd., 1995: 278). Latack (1986) stresle başa çıkma faktörlerini; “kontrol” (problem-odaklı ve duygu-odaklı), “kaçınma” ve stres semptomlarına veya psikofizyolojik durumlara odaklanan “semptom yönetimi” (egzersiz, rahatlama) olarak kategorize etmiştir. Problem-odaklı kontrol, durumu değiştirme veya yönetme girişimleri, duygu-odaklı kontrol çabaları ise duygusal sıkıntıyı azaltma veya

yönetme girişimleri olarak tanımlanır. Proaktif kontrol stratejisinin, diğerlerine göre olumlu sonuçlar üretme olasılığı daha yüksek olabilir, çünkü zihinsel olarak kaçınmak ya da geçici olarak rahatlamak yerine stresli durumu bireyin kabul etmesine ve onunla savaşmasına vurgu yapar.

Stresle bireysel başa çıkma çabalarının yanı sıra; işyerinde artan stres, düşük sağlık ve düşük verimlilik ile yansıtılan stres maliyetleri, kuruluşları da çalışan stresini önleme veya azaltma yollarını aramaya itmiştir. Araştırma literatüründe çeşitli stres yönetimi müdahale modelleri önerilmiştir ancak hepsi problem tanımlama; müdahale tasarımı; ve program değerlendirmesi olmak üzere üç kritik aşama içermektedir. Problemi tanımlama ilk aşamadır ve stres kaynaklarını ve sıkıntı belirtilerini belirlemek için bir tür değerlendirme içerir. Problem tanımlama aşamasının kalitesi ve bütünlüğü, başarılı bir stres önleme çabasının temel taşıdır. Stres oluşturmalar belirlendikten sonra, kapsamlı stres yönetimi müdahaleleri tasarlanabilir, uygulanabilir ve değerlendirilebilir. Müdahaleler birincil, ikincil veya üçüncül önleme olarak sınıflandırılabilir. Birincil önleme, stres kaynaklarını, yani örgütsel, iş / görev, çevresel ve psikolojik risk faktörlerini ortadan kaldırmaya veya azaltmaya odaklanır. İkincil önleme, stres semptomlarını (akut reaksiyonlar) azaltmaya çalışır ve genellikle çalışanlar klinik hastalık belirtileri göstermeden önce uygulanır. Son olarak, üçüncül önleme kronik hastalık yaşayan bireylerin tedavisi ile ilgilidir. Herhangi bir stres müdahale sürecinin önemli bir unsuru çalışanların katılımıdır. Program değerlendirmesi müdahalenin amaç ve hedefleri ile bağlantılı olmalıdır. Program değerlendirmesinin sonuçlarına dayanarak, müdahalenin iyileştirilmesi, gözden geçirilmesi veya tamamen yenilenmesi gerekebilir (Murphy, 1995: 45-49).

3.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik literatürünün temel odağı, klinik ve sosyal psikolojik perspektife dayanmaktadır. Klinik açıdan, tükenmişlik belirtileri ve buna bağlı sağlık sorunları, sosyal psikolojik açıdan ise hizmet mesleklerinin durumsal bağlamı ve hizmet sağlayıcı ile alıcı arasındaki ilişkiler tükenmişlik araştırmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Maslach vd., 2001, 400). Personel tükenmişliği terimi ilk kez Bradley (1969) tarafından çocuk suçluları için toplum temelli bir tedavi programı yürüten denetimli serbestlik görevlileriyle ilgili bir makalede belirtilmiş olmasına rağmen, Herbert Freudenberger (1974), tükenmişlik sendromunun kurucu babası olarak kabul edilir (Schaufeli ve Buunk, 2003: 383). Tükenmişlik terimi, Freudenberger (1974) tarafından New York'ta yardım kuruluşlarında çalışmak için gönüllü olan insanlar arasında gözlemlendiği kademeli duygusal tükenme ve motivasyon

kaybını tanımlamak için kullanılmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişliği, kişinin profesyonel yaşamının neden olduğu zihinsel ve fiziksel tükenme durumu olarak tanımlamaktadır. Aynı dönemde Maslach ve meslektaşları (1981), müşteri ile ilgili stres faktörleriyle nasıl başa çıktıklarını öğrenmek için Kaliforniya'daki insan hizmetleri çalışanları ile görüşmeler gerçekleştirmişler, tükenmişliğin işyerindeki kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörlerine bir cevap olduğunu varsaymışlardır (Bakker, vd. 2014: 390).

Tükenmişlik, bir kişinin hayatının her alanını bozma eğiliminde olan depresyonun aksine, çalışma bağlamına özgü bir sorundur (Maslach vd., 2001: 404). Tükenmişlik, bir çalışanın iş ile ilgili ve kişisel deneyimlerin bir sonucu olarak yaşadığı psikolojik bir süreç olarak düşünülebilir (Jackson ve Schuler, 1983: 59). Tükenmişlik temel olarak bir kişinin ne yapmak istediği ve o kişinin ne yapması gerektiği arasındaki bir uyumsuzluğu temsil eder, böylece bir kişinin işinin doğası ile işi yapan kişinin özellikleri arasında önemli bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkar (Liang, 2012: 254). İşteki talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizlik ve değerler (kişisel değerler ile kuruluşun değerleri ve resmi olarak belirtilen kurumsal değerler ile eylemdeki değerler) arasındaki çatışmalar tükenmişliğin temel nedenleri arasında yer almaktadır (Schaufeli vd., 2009: 210). Tükenmişlik, birey ile iş arasındaki uyumsuzluk veya tutarsızlıktan kaynaklanan kronik gerginliği içerir ve işteki kronik duygusal ve kişilerarası stres faktörlerine uzun süreli bir yanıttır (Maslach, 2003: 189).

Müşteri ile ilgili sosyal stres faktörleri, tükenmişliğin potansiyel öncülleri olarak düşünülmelidir (Dormann ve Zapf, 2004: 79). Belirli bir stres reaksiyonu veya türünü tanımlamak için kullanılan tükenmişlik terimi, (Gaines ve Jermier, 1983: 568), “insanla uğraşan” ya da müşterilerle etkileşim içinde çalışan bireyler arasında sıklıkla ortaya çıkan duygusal tükenme ve sinizm sendromu (Maslach ve Jackson, 1981: 99) olarak tanımlanmıştır. Doğrudan, sık veya uzun süreli müşteri etkileşimleri daha yüksek tükenmişlik seviyeleriyle ilişkilendirilmiştir (Ledgerwood vd. 1998: 33). Tükenmişlik, insanlarla aşırı temasın onlara karşı tutum ve davranışlarda değişikliklere yol açtığı (Leiter ve Maslach, 1988: 297), kronik bir duygusal tepki örneğidir (Cordes ve Dougherty, 1993: 625). Tükenmişlik, çalışanların, müşterilerle etkileşim kurarken duygularını yeterince yönetememelerinin bir göstergesidir (Zapf vd., 2001: 527).

Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve belirli bir kapasitede insanlarla çalışan bireyler arasında ortaya çıkabilecek kişisel başarı duygusunun azalması sendromu olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliğin bu boyutları, bazı çalışma ortamlarında yaygın olan stres ve taleplere yönelik karakteristik reaksiyonları veya semptomları temsil etmektedir (Maslach ve Jackson, 1986; Leiter ve Maslach, 1988: 297).

Tükenmişliğin bir bileşeni olan duygusal tükenme, enerji eksikliği ve kişinin duygusal kaynaklarının tükendiği hissi ile karakterizedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 623). Duygusal tükenme bileşeni tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil etmektedir (Maslach vd., 2001: 399) ve ana kaynakları aşırı iş yükü ve işteki kişisel çatışmalardır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Tükenme duyguları, çalışanlar stresle başa çıkmanın bir yolu olarak işlerinden duygusal mesafe kazanmaya çalıştıkça işe karşı alaycı tavırları uyandırır (Bakker vd., 2004: 89). Genellikle idealizmin kaybını içeren duyarsızlaşma (Maslach ve Goldberg, 1998: 64), tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder. İşin çeşitli yönlerine olumsuz, duygusuz veya aşırı müstakil bir tepki anlamına gelir ve iş arkadaşlarına, müşterilere karşı (Maslach vd., 2001: 399), insanlardan ziyade nesneler olarak muamele edilmesini içerir. Duyarsızlaşma işin duygusal, bilişsel ve davranışsal reddi açısından kapsamlı ve yoğun bir reaksiyonu temsil eder (Bakker vd., 2004: 84).

İnsanların belirlenmiş performans türlerine ulaşmak için gereken eylem planlarını düzenleme ve yürütme yetenekleri hakkındaki kararları olarak tanımlanan öz-yeterlik algısı, kişisel başarı bileşeninin merkezinde yer alır (Cordes ve Dougherty, 1993: 623-646). Azalan kişisel başarı, işyerinde yeterlilik ve verimlilik duygularındaki düşüş anlamına gelir. Bu azaltılmış öz-yeterlik duygusu, depresyon ve işin talepleriyle başa çıkamama ile bağlantılıdır ve sosyal destek eksikliği ile daha da belirginleşebilir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64). Kişisel başarının azalması, öncelikle duyarsızlaşma ve birinin etkisiz, yetersiz olduğunu düşündüren kalitatif aşırı iş yükü, rol belirsizliği, performansa bağlı ödüllerin eksikliği ve karşılanmamış organizasyon ve başarı beklentileri faktörlerinden kaynaklanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 647).

Leiter ve Maslach (1988)'a göre, duygusal tükenmenin, işin duygusal stres faktörlerine bir yanıt olduğu göz önüne alındığında tükenmişliğin ilk aşaması olması muhtemeldir. Duygusal tükenme meydana geldiğinde, bir kişi kendisini diğerlerinden ayırarak ve diğerlerine karşı duyarsızlaşmış bir tepki geliştirerek onunla başa çıkmaya çalışabilir. Dolayısıyla duygusal tükenme duyarsızlaşmanın bir yordayıcısı olmalıdır. Bir kez duyarsızlaşma meydana geldiğinde, birey işte daha az başarılı hissetmeye başlamalı ve kendini gerçek başarılar açısından daha az olumlu değerlendirmelidir. Dolayısıyla, duyarsızlaşma kişisel başarı düzeyinin bir yordayıcısı olmalıdır. Başka bir deyişle, duygusal tükenmenin varlığı, yalnızca duyarsızlaşma aracı bir değişken olarak gerçekleşirse kişisel başarı hissinin azalmasına yol açacaktır.

Tükenmişlik işe olumlu beklentiler, coşku ve insanlara yardım etmeye olan bağlılıkla giren profesyoneller için özellikle trajik bir son noktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 63). Varoluşçu perspektife göre, işlerinden varoluşsal bir anlam duygusu elde etmeyi bekleyen insanlar, seçtikleri kariyerlerine idealist ve motive edilmiş, yüksek hedef ve beklentilerle girerler. Başarısız olduklarını, işlerinin önemsiz olduğunu, dünyada hiçbir fark yaratmadıklarını hissettiklerinde, çaresiz, umutsuz ve sonunda tükenmişlik hissetmeye başlarlar (Pines ve Keinan, 2005: 626). Tükenmişlik ayrıca duygusal yükümlülük, bilişsel katılık, kişilerarası sinizm, artan sinirlilik, depresyon, anksiyete, yorgunluk ve uykusuzluk, benlik saygısının azalması ve sosyal ve aile etkileşimlerinin kötüleşmesi gibi zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarına da bağlanmıştır. Tükenmişlik yaşayan insanlar, hem daha büyük kişisel çatışmaya neden olarak hem de iş görevlerini bozarak meslektaşları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Böylece tükenmişlik bulaşıcı olabilir ve işteki gayri resmi etkileşimler yoluyla kendini devam ettirebilir (Maslach vd., 2001: 406). Dahası araştırmalar, tükenmişliğin sadece birey için olumsuz etkileri olmadığını, aynı zamanda azalan üretkenlik ve verimlilik ve düşük hizmet kalitesi açısından kuruma zarar verdiğine işaret etmektedir (Schaufeli ve Buunk, 2003: 414).

3.3. Duygusal Tükenme

Orijinal üç parçalı modelin ilk bileşeni olan duygusal tükenme, tükenmişlik sürecini anlamak için merkezi bir değişken olarak ortaya çıkmıştır (Cropanzano vd., 2003: 160) ve tükenmişlik sendromunun en belirgin tezahürüdür (Maslach vd., 2001: 402). Duygusal tükenme, belirli çalışma koşullarına uzun süre maruz kalmanın neden olduğu uzun süreli ve yoğun fiziksel, duyuşsal ve bilişsel gerginliğin bir sonucu olarak tanımlanmıştır (Bakker vd., 2004: 84). Shirom (1989) tükenmişliğin temel anlamının, duygusal tükenmeyi karakterize eden fiziksel ve psikolojik tükenmede bulunabileceğini ileri sürmüştür (Wright ve Cropanzano, 1998: 487). Duygusal tükenme, iş stresinin kümülatif etkilerini tahmin etme potansiyeline sahip eşsiz bir çalışma yaşamı göstergesi işlevi görür (Gaines ve Jermier, 1983: 568). Duygusal tükenme, bireyler artık kişiler arası stres faktörlerini idare edecek yeterli duygusal kaynağa sahip olmadıklarını hissettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Lee ve Ashforth, 1996: 130).

Duygusal tükenme, hizmet çalışanlarının kendileri için zorluklar yaratan çalışma ortamının farklı yönlerine gösterdikleri hissel tepkiler olarak değerlendirilebilir (Lee ve Ashforth, 1996: 124). Nicel iş yükü (mevcut zamanda gerçekleştirilemeyecek kadar fazla iş algısı) duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisidir. Bireylerin yetersiz zamana ve performansa rağmen performans standartlarını koruma girişimleri aşırı zaman ve duygusal

enerji harcamalarına ve böylece duygusal tükenmeye yol açabilir. Rol çatışması, tükenmişlik sürecinde duygusal tükenmeye katkıda bulunabilecek bir diğer iş talebidir. Çalışanların, farklı kaynaklardan veya rol gönderenlerden çelişkili rol algısı yaşaması duygusal tükenmenin en önemli etkenlerindendir (Cordes ve Dougherty, 1993: 640).

Duygusal tükenme, işle ilgili zorlukların bireylere olumsuz anlamda en uç yansımalarından biri olarak bireylerin duygusal kaynaklarını tüketmektedir. Çalışanlarda güven, ilgi ve ruh kaybı olarak kendini gösterir, fiziksel yorgunluk, gerginlik, sinirlilik, kaygı, hayal kırıklığı ve yıpranma duygularını içerir (Gaines ve Jermier, 1983: 568).

Duygusal tükenme örgütsel araştırmacılar için önemli bir ilgi konusudur, çünkü hem iş yaşamının kalitesi hem de optimal örgütsel işleyiş için önemli etkileri vardır. Duygusal olarak tükenmiş çalışanlar, performansı artırmak için gerekli ek kaynaklardan yoksundur ve işverenlerini terk etme olasılıkları daha yüksektir. İşten ayrılma, duygusal olarak tükenmiş çalışanlar için muhtemel bir çözümdür (Wright ve Cropanzano, 1998: 486-492). O’neill ve Xiao (2010)’ ya göre konaklama işletmeleri, personel ve yöneticileri için tükenmişliğe neden olan bir çok faktöre duyarlı bir iş ortamını temsil etmektedir. Özellikle duygusal tükenme konaklama işletmeleri için hizmet kalitesinin ve iş performansının düşmesi, işten ayrılmaların artması gibi maliyetler doğurmaktadır.

3.4. İş Stresi ve Duygusal Tükenme’nin Kuramsal Temelleri

3.4.1. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması teorisi ve iş talepleri kaynakları modeli stres ve tükenmişliğe yol açan sosyal psikolojik süreçleri anlamak için kullanılan iki kuramsal çerçevedir (Thomas ve Lankau, 2009: 418). Hobfoll ve Shirom (2001)’a göre, kaynakların korunması teorisi, işyerinde hem strese neden olan koşulları hem de stresin sonuçlarını tasvir eden genel stres fenomenlerini ve daha özel olarak tükenmişlik sürecini açıklamaya yardımcı olan çağdaş bir stres teorisidir. Kaynakların korunması teorisi, uzun süreli duygusal tükenmenin incelenmesi için özellikle değerli bilgiler sağlamaktadır (Wright ve Cropanzano, 1998: 487). Hobfoll (1989)’un kaynakların korunması teorisine göre stres ve tükenmişlik, belirli değerli kaynaklar kaybolduğunda, talepleri karşılamak için yetersiz olduğunda veya beklenen getirileri sağlamadığında meydana gelir (Lee ve Ashforth, 1996: 123). Özellikle işe büyük miktarda kaynak yatırımı yapıldıktan sonra, kaynaklara yönelik sürekli kayıp veya tehdidin stres ve tükenmişliğe yol açtığı söylenmektedir (Hasbesleben ve Buckley, 2004: 861). Kaynakların korunması teorisi, duygusal olarak tükenmiş çalışanların, dışarıdan yardım veya müdahale olmaksızın, başka kaynak kayıplarını en aza indirmek için tasarlanmış stratejilerle strese tepki

verdiğini göstermektedir (Wright ve Cropanzano, 1998: 492). Model, kronik stresin nasıl tükenmişliğe dönüştüğünü anlamaya yardımcı olmak için stres kavramının ötesine uzanır ve iş taleplerinin ve iş kaynaklarının tükenmişliği ve bireysel boyutlarını etkileyebileceği ana fikrine dayanmaktadır. Bireyler, iş rollerinin taleplerini karşılamak için yeterli kaynaklara sahip olmadıklarını düşündüklerinde, olumsuz bir duygusal tepkime meydana gelir. İş talepleri, işçilerin fiziksel veya zihinsel çaba göstermelerini gerektiren görev veya çalışma ortamıyla ilişkili özelliklerdir ve tükenmişlik gibi olumsuz psikolojik tepkilerle ilişkilidir. Öte yandan iş kaynakları, işin hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran, işin taleplerini azaltan veya kişisel büyümeyi artıran unsurlarıdır (Thomas ve Lankau, 2009: 418-419). Kaynaklara sosyal destek, iş geliştirme fırsatları, karar alma sürecine katılım derecesi, performans geribildirimi, özerklik düzeyi, tanıma ve ilerleme fırsatları örnek olarak verilebilir. İş yükü seviyesi, rol belirsizliği, rol çatışması ve genel olarak stresli olaylar ise iş taleplerine örnektir (Lee ve Ashforth, 1996; Wright ve Cropanzano, 1998: 487).

3.4.2. İş Talep Kaynak Modeli

İş talep-kaynak modeli, çalışma koşullarının belirli sonuçlarla farklı şekilde ilişkili iki geniş kategoriye, iş taleplerine ve iş kaynaklarına ayrılabilirliğini önermektedir. Model, ağır iş talepleri karşısında iş kaynaklarının sınırlılığının iş stresi ve tükenmişliğe yol açacağını savunmaktadır. Çünkü bu tür olumsuz çalışma koşulları sırasıyla enerji tükenmesine yol açar ve çalışanların motivasyonunu zayıflatır (Demerouti vd., 2001: 499). Araştırmalar, yüksek iş taleplerinin çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını yok ettiklerini ve dolayısıyla enerjinin tükenmesine ve sağlık sorunlarına yol açtığını göstererek bu hipotezi doğrulamıştır (Bakker vd., 2005: 170).

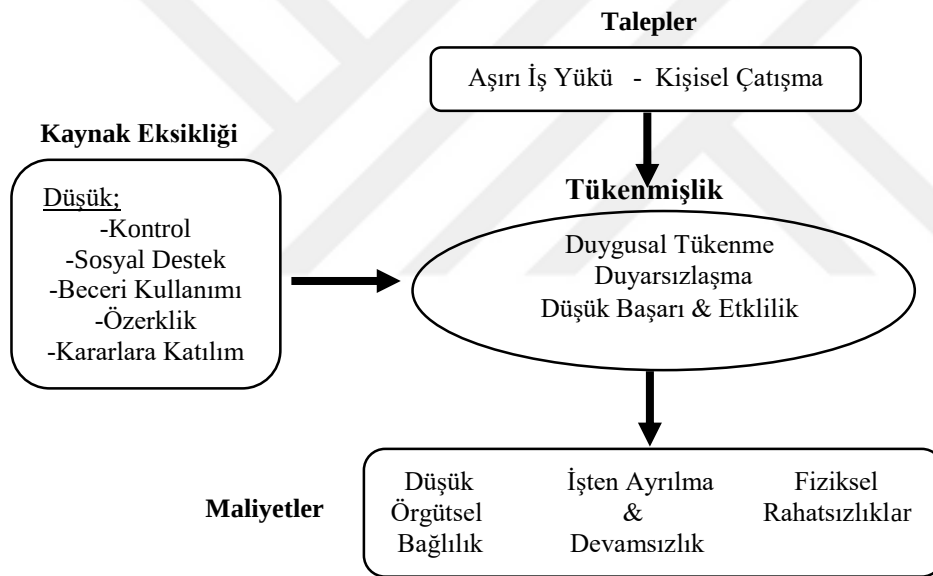
İş talepleri, işin sürekli fiziksel ve psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba gerektiren ve dolayısıyla belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili yönlerini ifade eder (Bakker vd., 2004: 86). İş talepleri-kaynakları modeline göre, tükenmişlik, esas olarak yüksek iş talepleri tarafından yönlendirilen bir sağlık bozukluğu sürecinde kilit bir rol oynamaktadır (Schaufeli vd., 2009: 215). İşin ana talepleri arasında rol belirsizliği, rol çatışması, stresli olaylar, ağır iş yükü ve çalışma baskısı ve kötü çevre koşulları yer alır. Başlıca kaynaklar arasında sosyal destek, kontrol, karar alma sürecine katılım ve özerklik gibi iş geliştirme fırsatları yer alır. Kaynakların strese karşı bir tampon işlevi gördüğü varsayılmaktadır (Zapf vd., 2001: 531). Lee ve Ashforth (1996)'a göre, hem talep hem de kaynak bağıntıları, duyarsızlaşma ya da kişisel başarıdan ziyade duygusal tükenme ile daha güçlü ilişkili göstermektedir. İş talepleri, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif, kişisel başarı ile negatif korelasyon

göstermiştir. İş taleplerinin aksine kaynaklar, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif, ancak kişisel başarı ile pozitif korelasyon göstermiştir.

3.5. Tükenmişliğin Öncülleri

Tükenmişliğin kurumlar ve bireyler için önemli ve maliyetli sonuçları olduğuna dair kanıtlar nedeniyle, yönetimin yapıyı açık ve doğru bir şekilde kavramasının yanı sıra tükenmişliğe katkıda bulunan faktörleri ve koşulları da anlaması önemlidir. İşin, çalışan tükenmişliğine yol açan yönlerini anlama ve yönetme yatırımı, firmanın gelecekteki kar stratejisine yapılan yatırım olarak değerlendirilebilir (Ledgerwood vd., 1998: 32).

Tükenmişliğin öncülleri açısından, aşırı iş yükü ve kişisel çatışma en önemli taleplerdir, bununla birlikte kontrol, sosyal destek, beceri kullanımı, özerklik ve kararlara katılım gibi kaynakların eksikliği tükenmişliğin başlıca nedenlerindendir (Maslach ve Goldberg, 1998: 65).



Şekil 3.1 Genel Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Maslach vd., 1996; Maslach ve Goldberg, 1998.

Maslach vd. (2001)'ne göre, iş-kişi uyumu modeli tükenmişliği anlamak için uygun bir çerçeve gibi görünmektedir. Bu model tükenmişlik ile merkezi ilişkileri kapsayan altı iş yaşamı alanı önererek çok çeşitli durumsal korelasyonlara düzen getirmiştir: aşırı iş yükü ve rol stresi, kontrol (yetki yetersizliği) eksikliği, ödül eksikliği, topluluk (sosyal etkileşim/iletişim/destek) bağının koparılması, adaletsizlik algısı ve değer çatışması. Tükenmişlik, bu altı alanın bir kısmı veya tamamı açısından insanlar ve iş ortamları arasındaki kronik uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Bu, tükenmişlik ile ilgili araştırmalarda bulunan tüm organizasyonel faktörleri içeren kapsamlı bir modeldir. Ayrıca demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerde tükenmişlikle ilişkili öncüllerdir.

Tükenmişliğin teorik tartışmaları, insan hizmetleri profesyonelleri arasında gerçekçi olmayan iş beklentilerinin yaygınlığını vurgulamakta ve beklentiler ile gerçeklik arasındaki bu uyumsuzluğun, çalışanların rol stresine önemli bir katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır (Jackson vd., 1986: 631). Rol stresi, bir işin veya çalışma ortamının gereklilikleri çalışanın yetenekleri, beklenen iş kaynakları ve lider destek ihtiyacı ile uyumsuz olduğunda ortaya çıkan zararlı fiziksel, psikolojik, duygusal ve eylem tepkisi olarak tanımlanabilir (Cho vd., 2014: 1024). Barling ve Macintyre (1993), rol stres faktörlerinin (aşırı yük, rol belirsizliği, çatışma) duygusal tükenmeyi doğrudan ve dolaylı olarak olumsuz ruh hali üzerindeki etkileri yoluyla etkilediğini göstermektedir. İş yükü ve zaman baskısı, özellikle duygusal tükenme boyutu olmak üzere tükenmişlikle güçlü ve tutarlı bir şekilde ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 407). Yüksek düzeyde rol belirsizliği duygusal tükenmeye ve düşük başarı duygularına yol açar. Rol çatışması duygusal tükenmeye ve diğer çalışanlara karşı alaycı tutumların gelişmesine neden olur (Jackson ve Schuler, 1983: 65). Kuzey Kıbrıs'taki otel çalışanlarından elde edilen verilere dayanarak, Karatepe ve Uludag (2008), hem rol çatışmasının hem de belirsizliğin duygusal tükenmeyi ve duyarsızlaşmayı artırdığını ortaya koymuşlardır.

Organizasyonlarda hiyerarşik karar vermenin genellikle çalışan özerkliğini ve kontrolünü azaltarak iş stresini artırdığı ve öğrenilmiş çaresizliğe ve sonuçta tükenmişliğe yol açtığı düşünülmektedir (Ledgerwood vd. 1998: 34). Karar alma sürecine katılım, çalışanların kontrol duygularını artırmanın yanı sıra, rol beklentilerini netleştirerek, çalışanlara bazı rol çatışmalarını azaltma fırsatı vererek ve iş arkadaşları arasında bir sosyal destek ağı geliştirilmesini teşvik ederek tükenmişliğin önlenmesine yardımcı olabilir (Jackson ve Schuler, 1983: 65-66).

Kaynakların korunması ve iş talep-kaynak modelleri, tükenmişlik olasılığını azaltabilecek bir kaynak olarak sosyal desteğin önemli rolünü vurgulamaktadır (Hasbesleben ve Buckley, 2004: 871). Destek işle ilgili stres ve stresli olayların patojenik etkileri arasında bir tampon veya moderatör olarak tanımlanmıştır (Cordes ve Dougherty, 1993: 633). Bir başka ifadeyle sosyal desteğin iş stresleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi hafifletmesi gerektiğini öne süren bir “tamponlama” hipotezi vardır (Maslach vd., 2001: 407). Destek, başkalarının gerekli kaynakları sağlayacağı algısını artırarak (Cordes ve Dougherty, 1993: 633) stres ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi değiştirebilir, böylece yüksek stresli kişilerin durumla daha iyi başa çıkmalarını sağlayabilir (Etzion, 1984: 616). Karatepe (2010)'ye göre, yeterli lider desteğine sahip çalışanlar, yöneticilerinden, iş arkadaşlarından veya

müşterilerinden kaynaklanan uyumsuz taleplerle etkin bir şekilde baş edebilir ve böylece daha az duygusal tükenme yaşayabilir.

İşin doğası, çoğu araştırmacı tarafından duygusal tükenmenin çok güçlü bir yordayıcısı olarak kabul edilir (Gaines ve Jermier, 1983: 571). Jackson vd.(1986)'ne göre, etkileşim veya müşteri sayısı ve müşterilerle geçirilen süre bireylerin tükenmişliklerinde önemli etkenlerdir. Örneğin, daha doğrudan, sık ya da daha uzun süreli müşteri etkileşimleri ya da kronik (akuta karşı) müşteri problemleri ile problemin türü ve yoğunluğu, daha yüksek tükenmişlik seviyeleriyle ilişkilidir.

Ledgerwood vd. (1998) tükenmişliğe, işyeri iklimine ilişkin algıların (adalet vb.), işlerin fiziksel ve yapısal yönlerinden daha fazla katkıda bulunduğunu göstermektedir (Gaines ve Jermier, 1983: 571). İşteki belirli bir takas ilişkisinden elde edilen yatırımlar ve kazanılan ödüller arasındaki bozulmuş denge, bu ilişkiden kaynaklanan stresi artırır. Bu da yüksek seviyede tükenmişliğe yol açacaktır. İşyerinde algılanan eşitsizlik ve tükenmişlik arasındaki ilişki, değişim ilişkilerinden kaynaklanan iş stresi miktarı ile açıklanacaktır (Taris vd. 2001: 303). Çalışanlara yönelik ödül, ücret ve kariyer gelişimi konularının önemi nedeniyle, kurum içindeki ücret eşitliği ve terfi fırsatı algılarının duygusal tükenmeyi etkilediği varsayımı yapılmıştır (Gaines ve Jermier, 1983: 571). Makul kariyer ilerlemesi olan bireylerin, kuruluşun uygun politika ve prosedürlere sahip olduğuna ve terfilerle ilgili politika ve prosedürlerin adil olduğuna inanma olasılığı daha yüksektir. Öngörülebilir ve adil olarak algılanan bir ortamın öğrenilmiş çaresizliğe yol açma olasılığı daha düşüktür; bu nedenle, bu tür öğrenilmiş çaresizlikten kaynaklanan duyarsızlaşmanın minimize edilmesi muhtemeldir (Cordes ve Dougherty, 1993: 637).

Son olarak, bazı bireysel özelliklerin, bireylerin neden tükenmişlik yaşadıklarının ve diğerlerinin neden neredeyse etkilenmediğinin açıklamasına katkıda bulunduğu gösterilmiştir (Cordes ve Dougherty, 1993: 632). Alarcon vd. (2009), meta-analiz çalışmalarında kişilik ile Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgular, çalışan kişiliğinin tükenmişlik ile ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Buna göre, benlik saygısı, öz-yeterlik, kontrol odağı, duygusal denge, dışadönüklük, vicdanlılık, uyumluluk, olumlu etkililik, olumsuz etkililik, iyimserlik, proaktif kişilik ve dayanıklılık tükenmişlik ile önemli bağlantılara sahiptir. Swider ve Zimmerman (2010)'a göre, yüksek nevrotik bireyler ile dışadönüklük, vicdanlılık ve uyumluluk açısından düşük olan bireyler iş tükenmişliği yaşamaya daha yatkındır.

3.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin önemi, olumsuz örgütsel sonuçlar ve çeşitli kişisel işlev bozuklukları ile olan ilişkisi ile gösterilmiştir ve tükenmişliğin sonuçları fiziksel, duygusal, kişiler arası, tutumsal ve davranışsal çıkarımlara sahiptir (Cordes ve Dougherty, 1993: 637-640). Tükenmişlik, çalışanları yardım istemedikleri veya durumlarındaki değişiklikler için çabalamaya eğilimli olmadıkları olumsuz, kısır bir sarmal içine sürükler (Bakker vd., 2004: 85). Literatürde gerçekleştirilen araştırmalarda tükenmişlik kavramı, işe devamsızlık, işten ayrılma, iş memnuniyetsizliği ve iş performansının kalitesinde azalma gibi örgütsel sonuçlar; alkol ve uyuşturucu kullanımı, fiziksel ve zihinsel bozukluklar ve aile ve sosyal ilişkinin dağılması gibi kişisel sıkıntı endeksleri ile ilişkilendirilmiştir (Maslach & Jackson, 1981; Gaines ve Jermier, 1983: 568).

Tükenmişliğin neden olduğu örgütsel sonuçlar üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çoğu tükenmişlik ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki ilişkilere odaklanmıştır. İnsanlar çevresel taleplerin etkisi altında tükendiğinde, enerji kaynakları azaldığı için iyi performans gösteremeyeceklerdir (Bakker vd., 2004: 87). Maslach vd. (2001)' ne göre tükenmişlik, işte daha düşük üretkenlik ve etkinlik sağlarken azalan iş memnuniyeti ve işe veya kuruluşa olan bağlılığın azalması ile ilişkilidir. Duygusal tükenme, hem otel işletmeleri hem de bireyler için olumsuz ve maliyetli sonuçları nedeniyle önemlidir. Bu tür olumsuz etkiler, düşük hizmet kalitesi ve iş performansı ve artan işten ayrılma niyetini içermektedir (O'Neill ve Xiao, 2010: 657). Karatepe ve Uludag (2007)'a göre, otel işletmelerinde duygusal tükenme iş memnuniyetsizliğine, iş-aile çatışmasına, duyuşsal örgütsel bağlılığın azalmasına ve ayrılma niyetinin yüksek olmasına yol açar. Jung vd. (2012)'nin çalışmaları otel işletmelerindeki mutfak personelinin rol stresi ve tükenmişlik algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmacılara göre, yüksek düzeyde tükenmişlik bildiren katılımcıların pozisyonlarını ve işlerini terk etme olasılıkları daha yüksektir. Cho vd. (2014), uzun süreli aşırı yük, belirsizlik ve çatışma nedeniyle iş stresine maruz kalan ve müşteriyle sürekli temas halinde olan çalışanların duygusal olarak tükenebileceğini ve bu nedenle ortaya çıkan stresin bireylerin işten ayrılmalarına yol açabileceğini doğrulamıştır. Karatepe ve Nkondong (2014) çalışması, Kamerun'da otel çalışanlarının müşteri ile ilgili sosyal stres faktörlerinin (orantısız müşteri beklentileri, müşteri sözlü saldırganlığı, sevilmeyen müşteriler ve belirsiz müşteri beklentileri) duygusal tükenmeyi etkilediğini ve bunun sonucunda kötü iş performansı, azalan ekstra rol müşteri hizmetleri ve artan işten ayrılma niyetleri gibi olumsuz iş sonuçlarına yol açtığını göstermektedir. Chiang ve Liu (2017)'ya göre, iş stresi yaşayan otel

Çalışanları daha yüksek iş tükenmişliğine sahiptir ve bu da işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Tükenmişlikle başa çıkmak için bireysel, yönetsel ve organizasyonel uygulamaların etkili bir şekilde uygulanması, yöneticilerin yapıyı net ve doğru bir şekilde anlamalarına bağlıdır (Cordes ve Dougherty, 1993: 621). Cho vd. (2014)'ne göre, yöneticilerin kurumda stres yönetimi kültürü oluşturarak, özel eğitim programları sağlayarak, açık iş tanımları geliştirerek ve fiziksel çalışma ortamını yeniden tasarlayarak stresin yönetilebilmesi için baş etme ve müdahale stratejileri sağlamaları gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler, bireylerin duygusal olarak tkenmelerini engellemek adına kabul edilebilir bir çalışma atmosferi yaratarak, iş performansı ve çalışanlar tarafından yapılan işin değeri hakkında sık sık geri bildirim sağlayarak, kurumda stres yönetim mekanizmalarını etkin hale getirmelidirler (Liang, 2012: 265). Aksi taktirde kurumlarda önlenemeyen tükenmişliğin neticeleri sadece kişinin kendisini etkilemekle kalmayacak, çalışanın ailesi ve arkadaşları, rgt ve çalışanın iş günü içinde etkileşime girdiği kişilerin hepsi bu örgütsel sorunun maliyetini üstlenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Önemi

Politik felsefe ve ilgili disiplinlerden “vatandaşlık” sözcüğünün entelektüel mirasını kullanan örgütsel vatandaşlık davranışı, vatandaş sorumluluklarının örgütsel eşdeğeri olarak konumlandırılmıştır (Graham, 1991: 249). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD); “isteğe bağlı, doğrudan veya açıkça resmi ödüllendirme sistemi tarafından tanınmayan ve toplu olarak organizasyonun etkin işleyişini teşvik eden bireysel davranışlar” olarak tanımlamıştır. Barnard (1938), etkili bir örgütsel işleyişin, bireylerin işbirlikçi jestlere katılma istekliliğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Katz ve Kahn (1966)’a göre etkili organizasyonlar, örgütsel işlevlerin başarılması için rol gereksinimlerinin ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden davranışlar sergileyen bireylerden oluşan kuruluşlardır (Walz ve Niehoff, 2000: 301).

Bireysel inisiyatifi oluşturan davranışların çoğu rol davranışı olarak kabul edilirken, bu davranışların bir tür vatandaşlık olarak nitelendirilmesini sağlayan “düzeyi veya yoğunluğu” dur (Bolino ve Turnley, 2005: 741). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile rol içi davranış arasında farklı yapılar olarak görülebilecek net bir kavramsal sınır bulunmamaktadır. Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının motivasyonel temelini anlamak isterlerse, öncelikle çalışanların sorumluluklarını nasıl kavramsallaştırdıklarını ve verilen davranışları rol içinde mi yoksa ekstra rol olarak mı tanımladıklarını anlamalıdır. Dolayısıyla ÖVD, çalışanların rol içi ve rol dışı iş davranışını nasıl tanımladığının bir fonksiyonudur. Hem rol yapma (Graen, 1976) hem de sosyal bilgi işleme (Salancik ve Pfeffer, 1978) üzerine araştırmalar, işlerin nesnel olarak tanımlanmaktan ziyade sosyal olarak inşa edildiğini öne sürerek bu argümanı desteklemektedir (Morrison, 1994: 1544-1562).

Organ (1988)’a göre bir kuruluş yalnızca çalışanlarının rol içi davranışlarına güveniyorsa, organizasyonel hedeflere ulaşmak zor olacaktır (Chen, 2016: 25). Görev performansı olarak da bilinen rol içi davranışlar, çalışanların iş tanımlarında ve resmi sorumlulukları altında açıklanan işle ilgili davranışlarıdır (Estiri vd., 2018: 269). İsteğe bağlı iş performansı olarak ÖVD, iş performansından (görev performansı) ayrılır (Hofmann vd., 2007: 555) ve belirlenen rolün resmi gereksinimlerinin ötesine geçen “ekstra” çalışan davranışları olarak kavramsallaştırılabilir (Prentice vd., 2013: 227). ÖVD, çalışanların iş gereksinimlerinin ve görevlerinin ötesine geçmek için ekstra çaba gösterdikleri isteğe bağlı

davranışları ifade eder. Çalışanların yapmaları gerektiği için değil, istedikleri için yaptıkları davranışlar ekstra rol davranışdır (Uludag vd., 2011: 4). Dolayısıyla ÖVD, toplamda kurumsal etkinliği teşvik eden gönüllü eylemlere vurgu yapmaktadır (Zellars vd., 2002: 1068). Örgütsel vatandaşlık davranışı, zorunlu rol oynama davranışlarını içermez ve resmi ödül sistemlerinde doğrudan ya da sözleşmeye bağlı olarak karşılığı bulunmayan yapıcı jestleri ifade eder (Organ ve Konovsky, 1989: 157). Bu nedenle ÖVD, bireyin iş tanımının veya kuruluşla olan iş sözleşmesinin belirli şartlarının bir parçası olarak tanımlanamaz. ÖVD'yi sergilemek kişisel bir seçim meselesi olduğu için ihmalî cezalandırılmaz (Ravichandran vd., 2007: 60) ve yaptırım tehdidi ile uygulamaya koyulamaz (Smith vd., 1983: 653). Bu yapının ayırt edici yönleri, bu davranışların görev veya iş için kritik olmaması, temel yükümlülükleri aşması ve kişisel seçim ve proaktif girişim sonucunda gerçekleştirilmesidir (Lloyd vd., 2015: 512).

Çağdaş örgütler, ideal çalışanı yalnızca yüksek düzeyde görev performansı sergileyen değil, aynı zamanda yüksek seviyeli bağlamsal performans veya ÖVD sergileyen çalışanlar olarak görmektedir (Bolino ve Turnley, 2005: 740). Görev performansı, bir kuruluşun temel teknolojisiyle ilgili doğrudan veya dolaylı davranışları ifade ederken, bağlamsal performans, çekirdek teknolojilerin çalışması sırasında ihtiyaç duyulan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışları ifade etmektedir. Bağlamsal performans, ekstra iş etkinlikleri için gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek ve işyeri kurallarını ve prosedürlerini korumak gibi katkıları içerir (Organ ve Ryan, 1995: 776). Buna göre ÖVD, bağlamsal performans kavramına yakındır ve bir tür iş performansıdır (Chiu ve Tsai, 2006: 518).

İş bağlamında, çalışan ve organizasyon arasındaki değişim, hem ekonomik hem de sosyal değişimin bir karışımıdır. Sosyal değişim, belirtilmemiş ve açık uçlu bir işlem akışında güvene dayanan zorunluluklar doğurur. Ekonomik değişim ise, belirli bir zamanda yerine getirilebilecek kesin yükümlülüklerden oluşan bir sözleşme şartı ile uygulanabilir ve güvene duyulan ihtiyacı ortadan kaldırır. ÖVD, esas olarak sözleşmeyle ilgili yükümlülüklerde bulunmadığı için örgütle olan sosyal değişim ilişkisini yansıtır gibi görünmektedir. Bununla birlikte, bu güven ilişkisi algılanan adaletsizlik ile ihlal edilirse, eğilim ilişkiyi daha katı bir şekilde tanımlanmış bir ekonomik değişim bağlamında tekrar etmektir (Organ ve Konovsky, 1989: 162). Kavramsal olarak, çalışanların işyerindeki vatandaşlık davranışları, davranışın hedefine göre ayırt edilebilir. Bireysel hedefli davranışlar, belirli bireylere anında ve kuruluşa dolaylı olarak fayda sağlayan davranışlardır. Bireysel hedefli davranışların boyutu, yardımcı davranışların yanı sıra diğer olumlu işbirlikçi davranışları (özgecilik, nezaket) da beraberinde getirir. Örgütsel hedefli davranışlar ise organizasyona odaklanır ve

fayda sağlar. Bu boyut, yaratıcı ve yenilikçi davranışları ve örgütsel bağlılık, uyumluluk, vicdan, sivil erdem ve iş bağlılığını gösteren davranışları içerir (Ilies vd., 2007: 270-271).

Borman (2004)'a göre, vatandaşlık performansı, gerçekleştirilecek görevler için kritik katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı destekler. Bu tür davranışlar, görevleri yerine getirmek için gönüllü olmayı, görevleri başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra çaba sarf etmeyi, işteki diğer insanlara yardım etmeyi ve işbirliği yapmayı, kişisel olarak uygunsuz olsalar bile makul organizasyonel kurallara ve prosedürlere uymayı ve organizasyonel hedefleri desteklemeyi ve savunmayı içermektedir.

Organ (1988)'a göre vatandaşlık davranışları, kuruluşların kıt kaynaklarını temel işlevlere tahsis etme ihtiyacını azaltır, böylece üretken amaçlar için daha fazla kaynak serbestisi bırakır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 353). Çalışanların vatandaşlık davranışları, bir kuruluşun etkin işleyişini destekler, çünkü yöneticiler olası tüm çalışan katkılarını önceden tahmin edemez, çeşitli davranışlarını izleyemez veya çalışanları kuruluş için ekstra yol katetmeye zorlayamaz (Chen vd. 2018: 2). Çalışanlar, işle ilgili sorunlarda birbirlerine ne kadar çok yardımcı olurlarsa, yönetici bu faaliyetlere ayırması gereken zamanı daha verimli faaliyetler için kullanabilir (Podsakoff vd., 1997: 264). Bu tür davranışlar, çalışanların veya yöneticilerin verimliliğini ve kurumsal performansın istikrarını artırabilir (Borman, 2004: 240). Kısmen “iyi vatandaş” olmanın önemini yansıtan değerlerden oluşan güçlü benlik kavramlarına sahip bireyleri başarılı bir şekilde işe alan kuruluşlar, birey özünde motive olduğundan, iyi bir vatandaş olmak için zaman alan ve maliyetli denetim miktarını azaltabilir (Zellars ve Tepper, 2003: 415). ÖVD’ler sadece organizasyonel etkinlik ve müşteri memnuniyetini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda olumlu duygu ve daha güçlü bir sosyal içerme duygusu yaratarak çalışanların kendilerine de fayda sağlar. Çoklu olumlu sonuçlar göz önüne alındığında, ÖVD’yi teşvik etmek hem çalışanlar hem de organizasyon için bir kazan-kazan durumu yaratabilir (Ma vd., 2016: 423).

4.2. Müşteri Odaklı ve Hizmet Odaklı Vatandaşlık Davranışı

Konaklama sektöründe, müşteri talepleri hizmet süresi boyunca değişebilir. Bu nedenle sektörde müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanların beklenen hizmet seviyelerinin ötesinde davranışlar göstermeleri gerekmektedir. Bu ekstra rol, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir (Akgündüz vd., 2016: 41). ÖVD’ler, çalışma ortamı, hizmet iklimi, ekip uyumluluğu ve hizmet süreçlerinin tutarlılığı üzerindeki etkileri yoluyla hizmet kalitesini artırmaktadır. İşle ilgili sorunları önlemek veya çözmek için çabalayan iyi vatandaşlar, hizmet kalitesine doğrudan katkıda bulunmanın yanı sıra, iş arkadaşları arasında

yardım ve destek sağlayarak müşteri irtibat personelinin müşteri yönelimini dolaylı olarak geliştirmektedir (Bell ve Menguc, 2002: 134).

Bandura (1977)'nin sosyal öğrenme teorisi ışığında, bireyler grup ortamlarında çalıştıklarında, sosyal veya antisosyal davranış için model olarak hizmet eden diğerlerini gözlemler, onlardan öğrenirler ve taklit ederler. Grup bağlamlarında, bu rol modelleme süreci çalışanların davranış ve performanslarını etkilemede önemli bir değere sahiptir. Ayrıca, konukların bakış açısından, daha destekleyici, arkadaş canlısı ve vicdanlı bir tutum sergileyen iyi vatandaşlar tarafından sağlanan hizmetler, konukların otellere sadakatlerini artırılabilir. Böyle bir hizmet yönlendirmesi, hizmet kalitesinin olumlu algılanmasına doğrudan ve dolaylı olarak katkıda bulunabilir (Wang ve Wong, 2011: 847).

Van Dyne ve LePine (1998), “yardım etmek” ve “ses davranışı” olmak üzere iki farklı türde vatandaşlık davranışı tanımlamışlardır. Yardım, işyerinde ilişkileri geliştirmeye ve çalışanlar arasındaki uyuma odaklanmaya yönelik bağlı-teşvik edici bir davranıştır. İş arkadaşlarını yönlendirmek için gönüllü olmak veya meslektaşlarına görevlerinde yardımcı olmak gibi faaliyetleri içerir. Ses davranışı ise statükoda değişiklik yapılmasını öneren ve yapıcı bir değişiklik getiren zorlayıcı-teşvik edici bir davranış olarak tanımlanır. Davranış, farklı görüşler ifade etmeyi ve yeni projeler veya mevcut prosedürlerdeki değişiklikler için önerilerde bulunmayı içerir. Konaklama organizasyonları, çoğu işlevsel alanda yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı destek gerektiren tipik talep dalgalanmaları ile karakterizedir. Dolayısıyla işbirlikçi davranış, müşteri etkileşimini ve kaliteli hizmet sunumunu artırabilir. Bir kuruluşun ortamı dinamik olduğunda ve yeni fikirler sürekli iyileştirmeyi kolaylaştırdığında ses davranışlarının faydalı olması beklenir. Konaklama işletmeleri ön hat çalışanları, değişen müşteri ihtiyaçlarını gözlemlemek ve hizmet sunumu sürecini iyileştirmek ve yeni yaklaşımlar önermek için benzersiz bir konumdadır. Bu önerilerin yönetim seviyesine ulaşması için ön hat çalışanlarının sesli davranış sergilemesi gerekir (Raub, 2008: 181). Müşterilere hizmet ederken olumlu bir tutum sürdürmek, hizmet kalitesini iyileştirmek ve proaktif olarak önerilerde bulunmak için otellerin öncelikle müşteri irtibat üyeleri arasında “müşteri ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli hizmet sunmaya adanma” konusunda ortak bir biliş yaratması gerekmektedir (Tang ve Tang, 2012: 888).

Bir otel için hizmet kalitesinin önemi, bir üretici için ürün kalitesinin önemi kadar değerlidir, çünkü yüksek kalitede hizmet sunmak memnun müşteri yaratmanın başlangıç noktasıdır. Buna karşılık, memnun müşteriler daha fazla ürün satın alma ve otelin sadık müşterileri olma konusunda daha güçlü bir eğilime sahiptir. Hizmet kalitesi otellerin başarısı için önemli bir faktör olarak tanımlanmış olsa da, kaliteli hizmet sunmak 21. yüzyılda otel

yöneticilerinin karşılaştığı en büyük zorluklardan biridir. Bu zorluk değişkenlik ve artan beklentiler olmak üzere iki faktörün bir fonksiyonudur (Ma ve Qu, 2011: 680). Bu öngörülemeyen hizmet ortamında, hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı, yalnızca hizmet kalitesini değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini de artıran önemli bir faktör olarak görülmektedir (Tang ve Tang, 2012: 885). Magnini vd. (2011), müşteri memnuniyetinin en önemli kaynağının, otellerin çeşitli özelliklerinden (temizlik, dekor, konum ve olanaklar) daha fazla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışına bağlı olduğunu (arkadaş canlısı, yardımsever, keyifli ve uzlaşmacı olmak) belirlemişlerdir (Bharadwaja vd., 2018: 120).

Hizmet kalitesi, müşteriler tarafından bir hizmetin algılanan beklentilerinin, algılanan performansla karşılaştırılması olarak tanımlanır. Bununla birlikte, çalışanların hizmet kalitesi; çalışanların vaat edilen hizmeti güvenilir ve doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri, müşterilere yardımcı olma ve hızlı hizmet sunma isteklilikleri, müşterilere karşı nezaketleri ve müşterilerinde güveni artırma yetenekleridir (Qiu vd., 2019: 78). Otel çalışanları sadece iş tanımı, görev listesi veya politika kılavuzunda istenenleri yaparsa, müşterileri memnun etmeleri zorlaşacaktır. Aksine, mükemmel hizmet, çalışanların müşterilerin beklentilerini karşılamak ve aşmak için yerleşik rutinlerin “üstüne ve ötesine” gitmeyi gerektirir (Ma ve Qu, 2011: 680-681).

Hizmet odaklı ÖVD, hizmet çalışanları tarafından gerçekleştirilen müşterilere yönelik vatandaşlık davranışları olarak tanımlanır. Hizmet odaklı ÖVD, daha etkili bir hizmet sunma prosedürünü teşvik eder, daha iyi hizmet kalitesi sağlar, daha dostane bir müşteri etkileşimi kurar ve müşterilere daha iyi hizmet vermek ve daha fazla müşteri memnuniyetini puanlamak için hizmetler hakkında daha yenilikçi düşünceler sunar (Tang ve Tang, 2012: 885-887). Hizmet odaklı ÖVD ayrıca, müşteri böyle bir ihtiyacı belirlemeden önce bile, müşteri ihtiyaç ve isteklerini öngörmeyi ve ele almayı içerir (Bharadwaja vd., 2018: 121).

Hizmet odaklı ÖVD sadakat, hizmet sunumu ve katılım olmak üzere üç tür davranış içerir. Sadakat, çalışanların otel imajını geliştirme ve ürün ve hizmetlerini destekleme konusundaki davranışlarını yansıtır. Hizmet sunumu, çalışanların vicdani, duyarlı, esnek ve özenli müşteri hizmeti davranışlarını tanımlar. Katılım ise müşteri iletişim çalışanlarının oteller, meslektaşları ve kendilerinin hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla proaktif olarak otelleriyle ve meslektaşlarıyla iletişim kurduklarını yansıtmaktadır (Tang ve Tang, 2012: 887-888).

Müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ise müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için coşku, saygılı tavır ve kaliteli hizmet sunma istekliliği ile temsil edilen hizmet

bileşenlerini yansıtmak üzere, hizmet odaklı ÖVD çerçevesine dayanarak geliştirilmiştir (Ma ve Qu, 2011; Ma vd., 2016: 401). Müşterinin bakış açısından, hizmet kalitesi algısı büyük ölçüde hizmet karşılaşması sırasında çalışanlarla etkileşim tarafından belirlenir. Müşteriler kuruluşun genel hizmet standartları ile bir hizmet çalışanının belirli performansı arasındaki boşlukları gözlemlediğinde, sonuç müşterilerin hayal kırıklığı olacaktır. Diğer taraftan, hizmet karşılaşması sırasında müşteri-çalışan etkileşimi, artan müşteri memnuniyeti ve bağlılığına yol açabilecek davranışsal farklılaşma göstermek için bir fırsat olabilir (Raub, 2008: 179).

Müşteri odaklı ÖVD, özel olarak müşteri-temaslı çalışanlara odaklanmayı ve müşterilerin beklenmedik bir şekilde kişisel zorluklarla karşılaştıklarında yaratıcı yöntemleri kullanarak müşterilerin belirli sorunları çözmelerine yardımcı olmayı içerir (Qiu vd., 2019: 78). Konaklama sektörü önhad çalışanları doğrudan müşterilerle etkileşime girdiğinden, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini belirlemede genellikle kritik roller oynarlar. Bu nedenle, müşterilere daha iyi hizmet verebilmek için müşteri odaklı isteğe bağlı davranışlarda bulunmaları hayati önem taşımaktadır. Konaklama işletmelerinin başarısı, kritik olarak “müşteriye dönük” çalışanların ne kadar etkili hizmet sunduğuna bağlıdır. Müşteri odaklı ÖVD, müşteri memnuniyetini ve hizmet sunumunu artırmak için büyük çaba harcayan zorunlu olmayan ve bireysel olarak başlatılan davranışların bir takımıdır. Müşteri odaklı ÖVD’nin tipik örnekleri arasında, müşterilerin ihtiyaç ve sorunlarının öngörülmesi, hizmetlerin özelleştirilmesini sağlama ve müşterilerin önemli hissettirilmesi yer alır (Lyu vd., 2016: 70-71).

Örgütsel vatandaşlık davranışının konaklama sektöründe etkilerini anlamak çok önemlidir, çünkü gerekli işin ötesinde isteğe bağlı davranışlarda bulunan hizmet çalışanları, konaklama işletmelerinin başarısı için değerli kaynaklardır. Örneğin, güçlü hizmet odaklı ÖVD’ye sahip hizmet çalışanlarının sadece müşteri beklentileriyle daha etkin bir şekilde başa çıkmaları değil, aynı zamanda diğer iş arkadaşlarının görevlerini iyi yerine getirmelerine yardımcı olmaları ve sonuçta daha yüksek hizmet kalitesine yol açmaları muhtemeldir (Kang ve Jang, 2019: 3567). Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışları çalışan-müşteri etkileşiminin geliştirilmesi ve hizmet ikliminin iyileştirilmesi yoluyla müşteri sadakatini etkileyecektir (Nadiri ve Tanova, 2010: 33). Örgütsel vatandaşlık davranışları veya kuruluş tarafından resmi olarak gerekli olmayan işbirlikçi davranışlar sergileyen çalışanlara sahip oteller, temel yetkinliklerini güçlendirecek ve rekabet avantajı kazanacaktır (Bilgin vd. 2015: 200-201).

4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür, hem incelenen davranışsal boyutların doğası hem de araştırmacıların boyutları etiketlemek için kullandığı jargon açısından oldukça çeşitlidir (Lepine vd., 2002: 54). Vatandaşlık davranışına artan ilgiye rağmen, bu alandaki literatürün gözden geçirilmesi, bu yapının boyutsallığı konusunda fikir birliği olmadığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). ÖVD boyutlarına odaklanan ilk akademisyenler olarak Smith vd. (1983), resmi olarak ödüllendirilmemiş olan ve örgütün resmi rol beklentileri veya iş gereksinimleri açısından uygulanamayan örgütsel açıdan faydalı davranışları incelenmişlerdir (Lepine vd., 2002: 53). Bu kapsamda, kuruluşlarda yardımcı ve isteğe bağlı davranışları tanımlamak için yöneticilerle yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmişler (Sesen vd., 2011: 42), böylece özgeciliği (özellikle bireylere yardım etmeyi hedefleyen davranış) ve genel uyumu (genel kurallara, normlara ve beklentilere uyumu yansıtan davranış) içeren iki boyutlu bir çerçeve oluşturmuşlardır (Hofmann vd., 2007: 555). Smith vd. (1983)'ne göre genel uyum, belirli kişilerden ziyade, sistem uğruna doğru ve uygun şeyler yapmak için "iyi bir asker" veya "iyi bir vatandaş" olma sendromundan daha fazlasını ifade etmektedir.

Organ (1988) daha sonra özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlikten oluşan beş boyutlu genişletilmiş bir ÖVD modeli önermiştir. Organ'ın (1988) beş boyutlu çerçevesi en fazla ampirik araştırmanın konusu olmuştur (Lepine vd., 2002: 54). Bunun en önemli sebebi, Podsakoff vd. (1990)'nin, önerilen beş boyutun her biri için alt ölçeklerden oluşan bir ÖVD ölçeği geliştirmesi ve bu ölçümü içeren ampirik çalışmalarla Organ'ın (1988) modelini test etmeleridir (Hofmann vd., 2007: 555).

Özgecilik/fedakarlık, doğrudan belirli kişilere yönelik bir yardım davranışları sınıfı olarak ortaya çıkmaktadır (Smith vd., 1983: 654). Özgecilik, diğer insanların refahı ve hakları hakkında düşünme, onlar için endişe ve empati hissetme ve onlara fayda sağlayacak şekilde hareket etme eğilimidir (Emmerik vd., 2005: 94). Özgecilik, işle ilgili bir sorunu olan başka bir kişiye yardım eden gönüllü eylemlerden oluşur (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Podsakoff vd. (1996)'ne göre, görevlerini özünde tatmin edici bulan ve liderleri tarafından destek gören astlar, diğerlerine göre daha özgecil davranışlar sergilemektedir.

Nezaket, işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı eylemlerden oluşur (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 352) ve başkalarını çalışmalarını etkileyecek değişiklikler konusunda uyarmak ve bilgilendirmek olarak tanımlanır. Nazik eylemler örgütsel iletişim sistemini geliştirir, sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı olur (Walz ve Niehoff, 2000: 302).

Vicdanlılık, gerekli asgari düzeylerin ötesinde görevleri yerine getirme eylemidir. Vicdanlı bir çalışan iş görevlerini yerine getirirken dakiktir ve başkalarının yokluğunda şirket politikalarının ve prosedürlerinin ruhunu takip eder (Walz ve Niehoff, 2000: 302). Vicdanlılık bağlamında vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar, yakın izleme altında olmasalar bile mümkün olan en iyi şekilde performans göstereceklerdir (Özduran ve Tanova, 2017: 599). Podsakoff vd. (1996)'ne göre, örgütsel ödüllere değer veren ve liderlerinin kendilerini kontrol ettiğini ve desteklediğini, kuruluşu daha az resmileştirdiğini, daha az rutin işler yaptığını algılayan çalışanlar daha vicdanlı olma eğilimindedir.

Sivil erdem, bir çalışanın sorumlu bir şekilde şirket yaşamına katıldığını ve bu konuda endişelendiğini gösteren davranışlardır. Şirkete yardım eden toplantılara katılmak, organizasyondaki değişikliklere ayak uydurmak, şirket operasyonlarının veya prosedürlerinin nasıl geliştirilebileceğini önermek için inisiyatif almak bu davranışlara örnek gösterilebilir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Çalışanlar gönüllü olarak toplantılara katıldıklarında, değerli bilgilerin yayılmasına yardımcı olarak kuruluşun yanıt verebilirliğini artırabilir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 138). Liderlerinin kişiselleştirilmiş destek sağladıklarını, liderlerinden daha fazla görev geribildirim aldıklarını veya liderlerinin daha fazla yetenek, tecrübe, eğitim ve bilgi sahibi olduklarını algılayan çalışanların, sivil erdemle meşgul olma ihtimali daha yüksektir. Rutin görevleri yerine getiren, organizasyonlarının son derece resmileştirilmiş kurallara ve düzenlemelere sahip olduklarını algılayan çalışanlar daha az sivil erdem gösterme eğilimindedir (Podsakoff vd., 1996: 280).

Organ (1990), sportmenlik/centilmenliği “kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin empoze edilmesine şikayet etmeden tolere etme isteği” olarak tanımlamıştır. Centilmenler, yalnızca başkaları tarafından rahatsız edildikleri zaman şikayet etmeyen insanlar değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde bile olumlu bir tutum sergileyen ve çalışma grubunun iyiliği için kişisel çıkarlarını feda etmeye istekli olan kişilerdir (Podsakoff vd., 2000: 517). Centilmenler büyük resme odaklanır ve verimsiz çatışmalardan kaçınır (Walz ve Niehoff, 2000: 302). Liderlerini net bir şekilde geleceğin vizyonunu açıkça ifade ettiğini veya destekleyici olduğunu algılayan astlar daha fazla centilmenlik sergileme eğilimindedir (Podsakoff vd., 1996: 279). Centilmenlik, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü planlama, zamanlama ve organizasyonel analiz gibi üretken faaliyetlere ayırmasına olanak tanır. Buna ek olarak, centilmenlik eksikliğinin, işyerindeki atmosferi iş arkadaşları için daha az çekici hale getirmesi muhtemeldir (Podsakoff vd., 1997: 264).

Organ (1988)'ın beş boyutlu modelinden sonra, birçok yazar bu boyutların birbiriyle ilişkili olduğunu iddia eden farklı ÖVD boyutları tanımlamışlardır. Örneğin, Williams ve

Anderson (1991), ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutlarının “bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı” göstergeleri olarak hizmet ettiği ve vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik boyutlarının “organizasyona yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı” göstergeleri olarak hizmet ettiği iki farklı boyut tanımladılar (Sesen vd., 2011: 42-43). ÖVD'nin, çalışanlar ve kuruluş arasındaki sosyal alışverişte dengeyi korumak için kasıtlı bir girişim olduğunu varsayarsak, bu davranışın bireyden çok kuruluşa fayda sağlamayı amaçladığını düşünmek mantıklıdır. Organizasyona fayda sağlayan ÖVD'ler, duygu odaklı olmaktan daha fazla bilişseldir. Buna karşılık, bireyler için yararlı olan davranışlar, bilişsel olmaktan ziyade, daha güçlü bir duygusallığa sahip olabilir. Organizasyona fayda sağlayan ÖVD'ler öncelikle iş bilişleriyle (adalet, tanıma) ilişkilidir, buna karşılık, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, iş bilişlerinden ziyade iş etkisi ile daha güçlü bir şekilde ilişkili görünmektedir (Lee ve Allen, 2002: 133). Doğaları gereği empatik olan insanlar başkalarına yardım etme eğilimindeyken, adil muamele gördüklerini düşünen insanlar kuruluşa yardım etme eğiliminde olacaktır (Spector ve Fox, 2002: 271).

Van Dyne vd. (1994)'nin ÖVD çerçevesi, özgecilik ve nezaketle örtüşen sosyal katılımı; sportmenlik ve sivil erdem ile örtüşen sadakati; sivil erdem ve vicdanlılıkla örtüşen itaat davranışını yansıtmaktadır. İşlevsel katılım olarak adlandırılan diğer boyutları, işe ekstra çaba, işe adanmışlık ve kişinin kendi iş performansını en üst düzeye çıkarma arzusunu yansıtan davranışı ifade eder (Lepine vd., 2002: 53). Van Dyne, vd. (1995) tarafından önerilen bir başka kavramsallaştırma, ilişki odaklı ve meydan okuyucu vatandaşlık davranışları arasında ayırım yapmaktadır. İlişki odaklı ÖVD'ler doğasında kişilerarası ve işbirlikçidir ve diğer insanlarla ilişkileri güçlendirme veya sürdürme eğilimindedir. İlişki odaklı ÖVD'ler ile en sık ilişkilendirilen boyut, gönüllü olarak başkalarına işle ilgili sorunların ortaya çıkmasında yardımcı olma olarak tanımlanan yardımcı olma davranışdır. Buna karşılık, araştırmacılar meydan okuyucu örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyenleri statükoya meydan okuyanlar olarak tanımlamışlardır. Meydan okuyucu örgütsel vatandaşlık davranışı ile en sık ilişkilendirilen boyut, yalnızca eleştirmek yerine geliştirmeyi amaçlayan yapıcı zorlukların ifadesini vurgulayan çalışan ses davranışdır. Başka bir deyişle, ses davranışı statükoya meydan okumakta ve organizasyonda olumlu değişimi teşvik etmeye çalışmaktadır (Podsakoff vd., 2014: 89-90).

Coleman ve Borman (2000), Williams ve Anderson (1991) ile tutarlı olarak, davranışların faydalanıcısına göre değişen davranış kategorileri önermiştir. Kişilerarası vatandaşlık performans boyutları, diğer örgütsel üyelere fayda sağlayan ve Organ'ın (1988), özgecilik ve nezaket boyutlarını içeren ve dolayısıyla bireye yönelik vatandaşlık davranışına

benzer davranışları ifade eder. Örgütsel vatandaşlık performans boyutları, kuruluşa fayda sağlayan ve Organ (1988)'in sportmenliği, sivil erdemi ve vicdanlılık boyutlarını içeren ve dolayısıyla organizasyona yönelik vatandaşlık davranışı ile benzer davranışı ifade eder. İş-görev vatandaşlığı performansı olarak adlandırılan üçüncü boyutları ise Organ (1988)'in boyutlarıyla örtüşmez, ancak Van Dyne ve arkadaşlarının (1994) işlevsel katılım kavramına çok benzer (Lepine vd., 2002: 54).

4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmalarının büyük bir kısmı yapının öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeye odaklanmıştır. Bu kapsamda bireyleri vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik eden birey özelliklerini (vicdanlılık, dışa dönüklük uyumluluk, olumlu ve olumsuz etkililik, vb.), görev özelliklerini (görev kapsamı, görev geri bildirimi, kendinden tatmin edici görevler vb.), örgütsel özellikleri (formalizasyon, esneklik vb.), tutum veya algısal değişkenleri (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve adalet algıları) ve lider davranışlarını (lider desteği, koşullu ödül davranışı, dönüşümcü liderlik davranışları, lider üye değişimi vb.) belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 134).

4.4.1. Birey ve Görev Özellikleri

Organ ve Ryan (1995), çalışanların moral durumunu içeren uyumluluk, vicdan, olumlu etkililik ve olumsuz etkililik gibi çeşitli bireysel faktörlerin vatandaşlık davranışlarının önemli belirleyicileri olduklarını ve bu faktörlerin, insanları iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili belirli yönelimlere yatkınlaştırdıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, araştırmalar, kişiliğin çoğunlukla vatandaşlık performansını, görev performansından daha iyi tahmin etme eğiliminde olduğunu göstermiştir (Borman, 2004: 240). Kiffin-Petersen vd. (2011), hoşgörölü ve dışadönük bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacağını amprik olarak kanıtlamışlardır.

Organ ve Ryan (1995), mevcut ÖVD literatüründe çok fazla ilgi görmemesine rağmen, görev özelliklerinin vatandaşlık davranışının önemli belirleyicileri olduğunu ve gelecekteki araştırmalarda daha fazla dikkat edilmeyi hak ettiğini ifade etmektedir. Yazarlara göre, literatürde yer alan görev geribildirimi, görev rutinleşmesi ve özünde tatmin edici görevler vatandaşlık davranışı ile anlamlı şekilde ilişkilidir. Görev geribildirimi ve kendinden tatmin edici görevler vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili iken, görev rutinleştirmesi negatif yönde bir ilişki göstermektedir.

4.4.2. Örgütsel Özellikler

Örgütsel araştırmalar, bireylerin vatandaşlık davranışına katılma istekliliğinin kısmen örgütsel özellikler tarafından belirlendiğini göstermektedir. Araştırmalar, bir organizasyonun yapısında yer alan ve çalışanların kontrol marjını kısıtlayan unsurların, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde olumsuz bir etkisi olacağını göstermektedir (Raub, 2008: 181). Mackenzie vd. (2011)'ne göre, formalizasyon ve merkezileşme gibi bazı kurumsal özellikler, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasını engelleyebilir. Bürokratik bir organizasyon yapısı, merkezileştirme veya formalizasyon yoluyla bireysel çalışanlar için karar verme gücünü kısıtlama, yeniliği sınırlama ve bireysel inisiyatif alma yetenekleri ile rutin olmayan görevlerde yer alma konusunda çalışanların motivasyonunu azaltma eğilimindedir (Raub, 2008: 181). Bell ve Menguc (2002), özerk bir çalışma ortamının, bireyleri vatandaşlık davranışı sergilemeye teşvik edici bir unsur olduğunu ifade ederken, Raub (2008), bürokratik bir organizasyonel yapının iki temel unsurunun (merkezileşme ve resmileştirme), hizmet çalışanlarının vatandaşlık davranışları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

4.4.3. Tutumsal ve Algısal Değişkenler

Bir bireyin örgütsel vatandaş olarak davranma kararı, kuruluş tarafından adil bir şekilde muamele gördüğüne inandığı derecenin bir fonksiyonu olabilir. Bu sonuç, adaletsizliği algılayan çalışanların vatandaşlık davranışlarının sıklığını veya büyüklüğünü azaltabileceği, eşit davranıldığına inanan çalışanların da devam eden vatandaşlık davranışını sisteme makul bir katkı olarak göreceği şeklinde eşitlik teorisi ile tutarlıdır. Adalet ve ÖVD arasındaki ampirik ilişkinin en makul teorik yorumu, adaletin güveni teşvik etme yeteneğinde yatar ve böylece vatandaşlık davranışı ile sonuçlanan sosyal alışverişi çağırıştırır (Konovsky ve Organ, 1996: 254). Adil davranılırsa, çalışanın belirtilen rolü dışındaki vatandaşlık davranışının uygunsuz olduğuna ve sömürüye maruz kaldığına inanması daha düşük olabilir (Moorman, 1991: 851). Bu perspektif, ÖVD'yi duygusal faktörlerden ziyade, bilişsel faktörlerden etkilenen kontrollü ve kasıtlı davranış olarak görür (Lee ve Allen, 2002: 132). Moorman (1991)'ın çalışması, adalet algılarının, özellikle etkileşimli adaletten türetilenlerin, vatandaşlığın oluşumunu öngörmeye etkili olduğunu göstermektedir. Nadiri ve Tanova (2010)'nın otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel adaletin, hem ÖVD hem de iş tatmini üzerinde güçlü etkisi olan anahtar faktör olduğunu göstermektedir. Bilgin vd. (2015)'ne göre, otel işletmelerinde, karizmatik liderler tarafından sergilenen adil davranışlar, çalışanların vatandaşlık davranışında bulunmalarına önemli katkı sağlayacaktır.

Ocampo vd. (2018) ise konaklama işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini; iş tatmini, örgütsel bağlılık, insan kaynakları (İK) uygulamaları, ve örgütsel özdeşleşme olarak belirlemişlerdir. İş tatmini, çalışanların bilişsel olarak işlerini nasıl tanımladığını etkileyebilir ve bireylerin daha fazla vatandaşlık davranışını rol olarak tanımlayacak şekilde sınırlarını genişletebilir (Morrison, 1994: 1546). Araslı ve Baradarani (2014), otellerde çalışan personelin iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Cho ve Johanson (2008)'a göre vatandaşlık davranışı, çalışanları mevcut örgütlerinde kalmaya motive etmede önemli bir rol oynayabilir. Çalışanlar kuruluşlarına bağlı olduklarında, iş arkadaşlarına yardım etme, işi geliştirmek için fikir ve önerileri dile getirme, çalışmalarına ekstra dikkat gösterme ve işverenlerine sadakat gösterme davranışlarıyla meşgul olacaklardır. Sonuç olarak, bu davranışlar işleri biraz daha fazla para için değiştirme olasılığını azaltabilir. Örgütsel özdeşleşme, bir kişinin tanımlandığı örgütsel birimin başarısı için gerekli olan ancak resmi sorumluluk beyanları gerektirmeyen faaliyetler gerçekleştirmeye istekli olduğu, örgütsel vatandaşlık gösterimlerinin temelini oluşturur. Bu nedenle, yüksek düzeyde sosyal özdeşleşme, genellikle fedakarlık ve vatandaşlık eylemlerinde ortaya çıkan yüksek kişisel özveri düzeyleri ile ilişkilidir (Haslam vd., 2009: 21-22). Teng vd. (2020)'nin Tayvan'daki otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaları, etik çalışma ortamının, örgütsel özdeşleşme yoluyla ÖVD'yi olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Teng vd. (2020)'ne göre, güçlü bir etik çalışma ortamı nedeniyle örgütsel özdeşleşim arttığında, güçlü özdeşleşmeye sahip çalışanlar, kuruluşlarının hedeflerini ve faydalarını yerine getirmek için vatandaşlık davranışı sergilemeye daha fazla motive edilmelidir.

Tang ve Tang (2012), konaklama sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yüksek performanslı İK uygulamalarının, istenen sosyal-adil iklimleri kurarak ve koruyarak çalışanların isteğe bağlı ekstra rol davranışlarını motive edebileceğini göstermektedir. İK uygulamaları, oteller ve hizmet çalışanları arasındaki ilişkinin gelişimi üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Yüksek performanslı İK uygulamalarını faaliyete geçiren oteller, çalışanlara müşterileri memnun etmek ve görevlerini başarıyla yerine getirmek için yeterli destek sağlayacaktır. Bu otellerdeki hizmet çalışanları, müşterilerinin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan eylemleri benimsemenin yanı sıra, otellerden aldıkları adil muameleyi iade eden sınırların ötesinde davranışlar sunmanın kendi sorumluluğunda olduğunu düşünürler. Yüksek performanslı İK uygulamaları otellerde bu adalet iklimini yaratır ve sürdürür, çalışanları ve otel yöneticilerini daha uyumlu bir değişim ilişkisi geliştirmeye teşvik eder. Böylece çalışanlar, otellerinden gelen talepler olmadan proaktif olarak hizmet odaklı vatandaşlık

davranışı sergilemeye başlayacaktır. Chen vd. (2018)'ne göre, bir konaklama işletmesine hakim olan örgütsel iklim, vatandaşlık davranışlarının meydana gelmesinde önemli bir faktördür. Olumlu bir örgütsel iklimin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırması beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları, kurumsal etik değerlerin algılanmasından ve kurum kültüründen büyük ölçüde etkilenir. Buna göre, kurumsal düzeyde açık etik değerlerin oluşturulması, istenen örgütsel vatandaş davranışlarının düzeylerini artırabilir.

4.4.4. Lider Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında rol oynayan bir diğer önemli öncül, liderin organizasyonda sergilediği liderlik davranışı, liderlik tarzı ve liderlik desteği olarak ifade edilebilir. Organ ve Ryan (1995)'a göre, bu davranışlar dönüşümsel liderlik davranışlarına (dönüşümsel davranışlar, vizyon ifade etme, uygun bir model sağlama, grup hedeflerinin kabulünü teşvik etme, yüksek performans beklentileri), işlemsel liderlik davranışlarına (şarta bağlı ödül davranışı, şarta bağlı ceza davranışı, şarta bağlı olmayan ödül davranışı, şarta bağlı olmayan ceza davranışı), yol hedef liderlik teorisi ve lider-üye değişimi teorisi ile tanımlanan davranışlara ayrılabilir. Organ ve Ryan (1995), dönüşümsel liderlik, işlemsel liderlik ve yol hedef liderlik boyutları (destekçi lider davranışı ve lider-üye değişimi) ile vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir.

Ocampo vd. (2018)'nin çalışması, lider davranışı, lider-üye değişimi ve dönüşümcü liderliğin, vatandaşlık davranışı öncülleri listesinde olduğunu göstermektedir. Podsakoff vd. (1990)'ne göre, dönüşümcü lider davranışları, astların vatandaşlık davranışlarını, lidere duyulan güvene bağlı olarak etkilemektedir. Hofmann vd. (2003)'ne göre, lider-üye değişim ilişkilerinin kalitesi, çalışanların vatandaşlık davranışlarını resmi rollerinin bir parçası olarak görme derecelerini ve bu vatandaşlık davranışlarına ne ölçüde dahil olduklarını tahmin etmek için önemli etkenlerdir.

Akgündüz vd. (2016), beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların beklenen rollerin ötesinde davranışlar sergilediğini ortaya koymaktadır. Yazarlar, yöneticiler örgütsel kaynakları kendi çıkarları için kullandıklarında, çalışanların vatandaşlık davranışlarında bir azalma olduğunu iddia etmektedir. Bu durum, yöneticilerinin kendi çıkarlarını takip ettiğine inanan çalışanların iş tanımlarından daha fazlasını yapmaktan uzak durduklarını göstermektedir. Dai vd. (2018)'nin çalışması ise konaklama sektöründe algılanan örgütsel desteğin, algılanan lider desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerine yapılan araştırmalar; ÖVD'nin performans, ücret artışı ve terfiler gibi kararların yönetsel değerlendirmeleri üzerindeki etkileri ile ÖVD'nin kurumsal performans ve başarı üzerindeki etkileri olmak üzere iki kilit konuya odaklanmıştır (Ravichandran vd., 2007: 60-61). ÖVD'lere olan ilginin temel nedenlerinden biri, bu davranışların örgütsel etkinlik ölçümleri ile olumlu bir şekilde ilişkili olmalarıdır (Podsakoff vd., 2009: 122). Bir kurumda çalışanların, olumlu tutumlar paylaşması, işbirliği normlarına sahip olması ve vatandaşlık davranışlarında bulunmaları birim verimliliğini artıran unsurlardır (Koys, 2001: 102).

Podsakoff vd. (2009), ÖVD'ler ile çeşitli bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlar arasındaki ilişkilerin meta-analitik bir incelemesini gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılara göre, ÖVD'ler, çalışan performansının yönetsel derecelendirmeleri, ödül tahsis kararları ve geri çekilme ile ilgili kriterler (çalışan devir niyetleri, fiili işten ayrılmalar ve devamsızlık) dahil olmak üzere bir dizi bireysel düzeydeki sonuçlarla ilgilidir. Ayrıca, ÖVD'lerin bir dizi kurumsal düzey sonuçlarla (verimlilik, etkililik, düşük maliyetler, müşteri memnuniyeti ve birim düzeyinde işten ayrılma oranları) ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre, daha yüksek seviyelerde ÖVD sergileyen çalışanlar, diğerlerinden daha yüksek performans değerlendirmeleri ve ödül almalıdır. ÖVD'ler hem çalışan devir oranları hem de fiili işten ayrılmalar ile negatif ilişkilidir ve daha düşük seviyelerde ÖVD sergilemeleri beklenen çalışanlar işte daha düşük katılım seviyeleri sergileyenler olacaktır. Chen vd. (1998)'ne göre düşük seviyelerde ÖVD sergileyen astların bir kuruluştan ayrılma olasılığı yüksek seviyelerde ÖVD sergileyenlerden daha fazladır.

Podsakoff vd. (2014)'ne göre, ÖVD'ler; karlılık, verimlilik, satış, üretilen ürünlerin kalitesi ve miktarı, akademik başarı, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve çalışanın elde tutulması gibi çeşitli önemli birim düzeyinde sonuçlarla ilişkilidir. ÖVD'ler ayrıca örgütsel üretkenliği artırabilir çünkü bu tür davranış sergileyen çalışanlar, iş arkadaşlarının işlerini yapma becerisini geliştirir veya bu tür davranışlar yöneticilerin zamanlarının daha büyük bir bölümünü planlama, programlama ve örgütsel analiz gibi üretken faaliyetlere ayırmalarına izin verir. Örneğin, yeni işe alınan bir çalışana işini nasıl daha etkin bir şekilde yerine getireceğini göstererek özgecilik davranışı sergileyen deneyimli bir eleman, yöneticinin zamanını kişisel etkinliğini artıran daha önemli fonksiyonlara adanmasına izin verebilir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 352-353). Son olarak, yüksek düzeylerde yardım davranışının grup uyumluluğunu artıracığı, kuruluşu daha çekici bir yer haline getireceği, işgücü devir oranını azaltacağı ve böylece kurumsal verimliliği artıracığı ifade edilebilir.

(Podsakoff vd., 1997: 264). Yardımcı davranışlar, grup uyumluluğunu, bir ekibe ait olma duygusunu geliştirerek olumlu bir çalışma ortamına doğrudan katkıda bulunabilir ve böylece organizasyonu çalışmak için daha çekici bir yer haline getirebilir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997: 138).

Örgütsel vatandaşlık davranışı bununla birlikte, müşteri memnuniyetine katkıda bulunabilir. Örneğin, vicdanlı çalışanlar müşteri beklentilerinin ötesine geçmeye çabalayacak, fedakar çalışanlar iç ve dış müşterilere yardımcı olacaklardır. Sivil erdem sergileyenler, kalite ve müşteri memnuniyetini artırmak için önerilerde bulunacaklar, sportmen ve nazik çalışanlar ise müşterilere yayılan olumlu bir iklim yaratacaklardır (Koys, 2001: 105).



BEŞİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOKSİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN GELİŞTİRİLMESİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ VERİ MADENCİLİĞİ YÖNTEMİ İLE İNCELENMESİ

5.1. Araştırmanın Yöntemi

5.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Araştırmanın birinci temel amacı, konaklama işletmelerinde geçerli-güvenilir bir toksik liderlik ölçeği geliştirilmesi ve ölçeğin, konaklama işletmeleri çalışanlarının cinsiyet, kadro ve turizm eğitimi alıp almama durumlarına göre yanlılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Bu amaca yönelik, nicel araştırma desenlerinden tarama modeli ile kesitsel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Tarama deseni, bir araştırma evreninin eğilim, tutum ya da görüşlerini bu evrenden seçilen bir örneklem aracılığıyla nicel ya da nümerik olarak tanımlamaya ve evren hakkında genel çıkarımlarda bulunmaya imkan sağlamaktadır (Creswell, 2016).

Araştırmanın ikinci temel amacı, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarında; toksik liderlik algılarının, liderleri ile etkileşimlerinin, iş stresi ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin nasıl ve ne düzeyde bir etkiye sahip olduğunun tahminlenmesidir. Sosyal bilim felsefesinde tutum ve davranışların nedenlerinin açıklanabilmesi tahmin edilebilen bir nedenselliğin tahlili ile mümkündür (Fay, 2012; Yıldırım, 2014: 119). Bu yönüyle çalışma, tarama modellerinden tahmin edici ilişkisel araştırma deseni çerçevesinde yürütülmüştür. Tahmin edici ilişkisel araştırmalarda, değişkenlerin birinden yola çıkarak (bağımsız değişken) diğerinin (bağımlı değişken) tahmin edilebilmesi amaçlanmakta ve değişkenler arası nedensellik ilişkisi olup olmadığı ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin ortaya çıkmasındaki olası etkileri belirlenmeye çalışılmaktadır (Erdoğan, 2007; Büyüköztürk vd., 2012; Yıldırım, 2014: 119-120).

5.1.2. Araştırmanın Problemleri

Çalışmada, konaklama işletmelerinde geçerli ve güvenilir bir toksik liderlik ölçeği geliştirilmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerinde belirlenen bağımsız değişkenlerin (toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenme) etkilerinin tahminlenmesi amaçları doğrultusunda aşağıdaki araştırma problemlerine yanıt aranmıştır.

Problem 1. Toksik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik düzeyi nedir?

Problem 2. Toksik liderlik ölçeği, katılımcıların cinsiyet, kadro durumu ve turizm eğitimi alıp almama durumları göz önüne alındığında değişen madde fonksiyonu göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

Problem 3. Toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi nasıldır?

Problem 4. Konaklama işletmeleri çalışanları, toksik liderlik algısı, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik düzeylerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından nasıl sınıflandırılmaktadır?

Problem 5. Örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından çalışanları sınıflandırmada toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenlerinin önem sırası nasıldır?

5.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Antalya ili Alanya ilçesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019 yılı turizm istatistikleri raporuna göre, Türkiye’de bulunan turizm destinasyonları içerisinde Antalya hem yerli hem de yabancı turistlerin en çok konaklama yapmayı tercih ettikleri tesis ve yatak sayısı bakımından en önde gelen turizm destinasyonudur. Üngüren ve Çevirgen (2016)’in çalışması Antalya’daki dört ve beş yıldızlı konaklama tesislerinin % 33’ünün Alanya’da bulunduğunu göstermektedir. Buna göre Alanya’nın, Türkiye’de kitle turizminin en yoğun yaşandığı destinasyonlardan biri olarak, talebin karşılanabilmesi için sektörün yoğun bir işgücünü barındırdığı ifade edilebilir. Saha araştırmasında dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin tercih edilmesinde hem yatak kapasitesine bağlı olarak işgücü sayısının fazla olması hem de kurumsallaşmanın bir göstergesi olarak örgütsel yapının ve hiyerarşik yapılanmanın daha belirgin olması en önemli etkenlerdir.

Araştırmanın örneklem grubu olasılığa dayalı örnekleme tekniklerinden basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak evrenden rastgele, eşit olasılığa ve bağımsızlığa dayalı olarak belirlenmiştir (Büyüköztürk vd., 2012). Örneklem grubu, aynı evrenden seçilmiş, benzer özellikleri temsil eden iki farklı örneklem grubundan oluşmaktadır. Birinci örneklem grubunda 336 katılımcı yer almaktadır. İkinci örneklem grubu ise 623 katılımcıdan oluşmaktadır. Her iki grupta yer alan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 5.1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	*Grup (I)		**Grup (II)			*Grup (I)		**Grup (II)	
	N	%	N	%		N	%	N	%
<u>Cinsiyet</u>					<u>Medeni Durum</u>				
Kadın	156	46,4	302	48,5	Evli	183	54,5	334	53,6
Erkek	180	53,6	321	51,5	Bekar	152	45,2	289	46,4
<u>Yaş</u>					<u>Çalışılan Bölüm</u>				
18-22	38	11,3	85	13,6	Önbüro	66	19,6	102	16,4
23-27	80	23,8	141	22,6	Kat Hizmetleri	57	17,0	146	23,4
28-32	66	19,6	130	20,9	Yiyecek-İçecek	119	35,4	195	31,3
33-37	51	15,2	110	17,7	Güvenlik	16	4,8	27	4,3
38-42	40	11,9	78	12,5	Muhasebe	14	4,2	23	3,7
43-47	37	11,0	50	8	İnsan Kaynakları	13	3,9	19	3
48 ve üzeri	24	7,1	29	4,7	Satın Alma	6	1,8	18	2,9
<u>Eğitim</u>					Diğer	45	13,4	93	14,9
İlkokul	59	17,6	93	14,9	<u>Turizm Eğitimi</u>				
Ortaokul	57	17,0	99	15,9	Evet	98	29,2	221	35,5
Lise	105	31,3	189	30,3	Hayır	238	70,8	402	64,5
Önlisans	46	13,6	98	15,7	<u>Kadro</u>				
Lisans	61	18,1	114	18,3	Sezonluk	201	59,8	397	63,7
Lisansüstü	8	2,4	30	4,8	Daimi	135	40,2	226	36,3
<u>İşyerinde Çalışma</u>					<u>Sektörde Çalışma</u>				
1 yıldan az	98	29,2	176	28,3	1 yıldan az	28	8,3	96	15,4
1-5 yıl	146	43,5	208	33,4	1-5 yıl	104	31,0	201	32,3
6-10 yıl	63	18,8	128	20,5	6-10 yıl	89	26,5	144	23,1
11-15 yıl	23	6,8	65	10,4	11-15 yıl	59	17,6	92	14,8
16-20 yıl	3	0,9	30	4,8	16-20 yıl	36	10,7	58	9,3
21 yıl ve üstü	3	0,9	16	2,6	21 yıl ve üstü	20	6,0	32	5,1

*N= 336 ; ** N= 623

Birinci gruptaki katılımcılar demografik özellikleri bakımından incelendiğinde; %46,4 (n=156)'ünün kadınlardan, %53,6 (n=180)'sının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %54,5 (n=183)'i evli, %45,2 (n=152)'si ise bekarıdır. Katılımcılar arasında, 23-27 yaş aralığına (n=80; %23,8) ve lise mezuniyetine (n=105; %31,3) sahip bireyler yoğunluktadır. Araştırmaya en fazla yiyecek-içecek (n=119; %35,4) ve önbüro (n=66; %19,6) departmanları çalışanları katılım göstermiştir. Katılımcıların %70,8 (n=238)'i turizm eğitimi almamış ve %59,8 (n=201)'i sezonluk kadrolarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Çalışma süresi bakımından mevcut işyerinde (n=146; %43,5) ve sektörde (n=104; %31,0) 1-5 yıl aralığında çalışan bireylerin araştırmaya daha fazla katılım gösterdiği gözlenmektedir.

İkinci grupta yer alan katılımcıların, %48,5 (n=302)'i kadın, %51,5 (n=321)'i ise erkektir. Katılımcıların %53,6 (n=334)'sı evli, %46,4 (n=289)'ü ise bekarlardan oluşmaktadır. 23-27 yaş aralığında yer alan (n=141; %22,6) ve lise mezunu (n=189; %30,3) bireyler yoğunluktadır. Yiyecek-içecek (n=195; %31,3) ve kat hizmetleri (n=146; %23,4)

departmanlarında çalışan bireylerin katılım oranları yüksektir. Katılımcıların %64,5 (n=402)'i turizm eğitimi almamış ve %63,7 (n=397)'si sezonluk kadrolarda çalışmaktadır. Katılımcılar çalışma süreleri bakımından incelendiğinde, mevcut işyerinde (n=208; %31,3) ve sektörde (n=201; %32,3) 1-5 yıl aralığında çalışan bireylerin yoğunlukta olduğu gözlenmektedir.

5.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmış ve toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerindeki yordama düzeylerini tahminlemek için beş farklı ölçek aracılığıyla veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Tüm ölçeklerde katılımcıların ifadelerine ilişkin algılarını belirlemede 5'li likert ölçeği (1-Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Fikrim yok 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) esas alınmıştır.

5.1.4.1. Toksik Liderlik Ölçeği

Toksik liderlik ile ilgili ilk ölçek geliştirme çalışması Schmidt (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Askeri ve sivil sektörlerde, hem nitel hem de nicel metodolojileri kullanan bu çalışma, toksik liderliğin; istismarcı yönetim, otoriter liderlik, narsisizm, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik olmak üzere beş farklı yapının bileşimi olduğunu ortaya koymuştur. Takipçilerin toksik olarak algıladıkları lider davranışlarını ampirik olarak inceleyen Pelletier (2010), kamu ve özel kurumlarda astlar tarafından algılanan toksik lider davranışlarını; benlik saygısına yönelik saldırılar, liderlerin bütünlük eksikliği, istismarcı davranışlar, sosyal tecrit, ayırıştırma, eşitsizliği teşvik etmek, güvenliği tehdit etmek ve laissez-faire liderlik yaklaşımı olmak üzere sekiz boyutta belirlemişlerdir. Vicki Webster (2011)' in özel ve kamu kurumları çalışanları örnekleminde geliştirdiği toksik liderlik ölçeği; korkutucu, duygusal olarak değişken, hileci, kontrolcü, ben merkezli/narsist, beceriksiz ve etik dışı olmak üzere yedi boyuttan oluşmaktadır. Çelebi vd. (2015), Schmidt (2008)'in toksik liderlik ölçeği ışığında öğretmen algısına göre toksik liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Bu kapsamda toksik liderlik ölçeği; çıkarıcılık, değer bilmezlik, olumsuz ruh hali ve bencillik olmak üzere dört alt boyutun toplamını ifade etmektedir. Çelebi vd. (2015) tarafından geliştirilen toksik liderlik ölçeğinde, boyut ve ölçek uyumluluğunu test etmeyi amaçlayan Yavaş (2016), üretim (otomotiv) ve hizmet sektörüne (otelcilik) göre ölçeğin geçerliliğinde bir farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada, Çelebi vd. (2015)'nin geliştirdiği dört boyutlu ölçek doğrulanamamış ve toksik liderlik; negatif ruhsal durum, değer bilmezlik, değişkenlik ve belirsizlik, otokratik yönetim davranışı ve bencillik olmak üzere beş boyutta tanımlanmıştır. Singh vd. (2017) ise

Hindistan bağlamında toksik liderlik algısına ilişkin bir yapı geliştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında toksik liderlik yapısının; yönetsel yetersizlik, karanlık özellikler, zorba yönetim biçimi, despot yönetim, etik değerlerin eksikliği, değişken davranışlar, narsistlik ve kendi reklamını yapma olmak üzere sekiz farklı bileşenden meydana geldiğini tespit etmişlerdir.

Konaklama işletmeleri çalışanlarının toksik liderlik algılarını belirlemeye yönelik ölçek bu çalışmanın araştırmacısı tarafından geliştirilmiştir. Çalışmada konaklama işletmelerinde toksik lider davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Teorik incelemenin ardından, konaklama işletmelerinde toksik liderliğin beş boyutlu bir yapıda incelenmesine karar verilmiş ve toksik liderlik ölçeğinin oluşturulmasına yönelik 169 ifadeyi içeren bir madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda yer alan ifadeler oluşturulurken Schmidt (2008) ve Cheng vd. (2004)'nin araştırmaları başta olmak üzere, literatürdeki araştırmalardan yararlanılmış, ifadelerin bir çoğu ise araştırmacı tarafından türetilmiştir. İfadeler, toksik bir liderin yıkıcı davranışlarının hedefteki bireylerle birlikte davranışa tanıklık eden bireyleri de etkileyebileceği göz önüne alınarak üçüncü kişi yanıt formatında hazırlanmıştır. Bir başka deyişle ifadeler, katılımcıları liderleriyle sadece bireysel ilişkilerini yansıtacak şekilde değil, gruptaki herhangi birinin başına gelen toksik davranışları yorumlamalarına imkan verecek şekilde tasarlanmıştır. Konaklama işletmelerinde bir çok hiyerarşik kademede yönetici olduğu düşünüldüğünde, katılımcılarda hangi düzeydeki yöneticilerini değerlendireceklerine yönelik kafa karışıklığı oluşturmamak adına, en çok etkileşimde bulundukları ve dolayısıyla davranışlarından en çok etkilendikleri bir üst amirlerini düşünerek ifadelere yanıtlamaları hedeflenmiştir. Ölçeğin kapsam geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla uzman görüşlerine başvurulmuştur. Madde havuzunda yer alan ifadeler öncelikle ölçmeye yönelik niteliklerinin değerlendirilmesi amacıyla ölçme ve değerlendirme alanında uzman iki kişinin görüşlerine sunulmuştur. Ölçme ve değerlendirme alanındaki uzmanların incelemeleri sonucunda madde havuzundaki ifadelerin sayısı 68'e düşmüştür. Madde havuzundaki toksik lider davranışlarını ortaya koyan 68 ifade, konaklama sektörüne yansımalarının ne oranda olacağını bir başka deyişle yaşanabilirliğini belirlemek üzere turizm ve konaklama disiplinine hakim 5 uzman incelemesine sunulmuştur. Tüm uzmanların görüşleri neticesinde ifadeler üzerinde öneriler doğrultusunda gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiş ve uygun görülmeyen ifadeler elimine edilmiştir. Sonuç olarak, ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının gözleme dayalı verilerle sorgulanmasına yönelik hedef kitleden seçilen örneklem uygulanmak üzere 27 maddelik bir deneme formu oluşturulmuştur (Büyüköztürk, 2005).

5.1.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

Lider üye etkileşimini inceleyen ilk araştırmalarda çok çeşitli ve bağımsız ölçekler kullanıldığı gözlenmektedir. Bunlardan en çok kabul görenler ve araştırmalarda sıklıkla tercih edilenler, Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen LMX-7 ve Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) ölçekleridir. Lider ile üyeler arasındaki “iş ilişkilerini” inceleyen, Scandura ve Graen (1984)’in LMX-7 ölçeği lider-üye etkileşiminin tek boyutlu bir yapıdan oluştuğunu ve 7 ifadeden meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Liden ve Maslyn (1998) ise rol ve sosyal değişim teorilerine dayalı olarak, lider ile üyeler arasındaki ilişkinin doğasını, çok boyutlu bir modelin daha iyi açıklayabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışmada, lider-üye etkileşiminin ölçülmesinde, lider ve üyeler arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra sosyal ilişkilere de vurgu yapan ve psikometrik anlamda kanıtlar sağlayan (Baş vd., 2010), Liden ve Maslyn (1998)’ in ölçeği kullanılmıştır. Ölçek etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan ve 12 ifadeden meydana gelmektedir. Liden ve Maslyn (1998) ölçeğin güvenirlik değerlerini, etki boyutu için 0,90 sadakat boyutu için 0,74, katkı boyutu için 0,57 ve profesyonel saygı boyutu için 0,89 olarak hesaplamışlardır. Erdoğan ve Liden (2006), Türk katılımcılardan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, ölçeğin yüksek güvenirlik değerine ($\alpha = 0,92$) sahip olduğunu ve Türk kültürüne uygun olduğunu kanıtlamışlardır. Baş vd. (2010) tarafından gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik çalışmasında ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değerleri, etki faktörü için 0,92, sadakat faktörü için 0,86, katkı faktörü için 0,70, profesyonel saygı faktörü için 0,90 olmak üzere ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Son beş yıl içerisinde konaklama sektöründe lider-üye etkileşimini inceleyen bir çok araştırmada kullanılan ölçeğin (Jaiswal ve Dhar, 2016; Çöp ve Öztürk, 2017; Eşitti, 2018; Estiri vd., 2018), güvenirlik düzeyi Jaiswal ve Dhar (2016)’ın araştırmasında 0,97, Çöp ve Öztürk (2018)’ün araştırmasında ise 0,89 olarak tespit edilmiştir.

5.1.4.3. İş Stresi Ölçeği

Çalışanların iş stresi düzeylerinin tespit edilmesinde House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu olarak 7 ifadeden oluşan ölçek, işyerinde yaşanan stresin, çalışanların zihinlerini ne derece meşgul ettiğini böylece psikolojik semptomlarına yansımalarını ölçmektedir. Türkçe’ye uyarlama ve geçerlik-güvenirlik testlerinin yapıldığı Efeoğlu (2006)’ nun çalışmasında, ölçeğin yüksek derecede güvenirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir ($\alpha = 0.83$). Son beş yılda konaklama işletmelerinde

gerçekleştirilen araştırmalar (Yılmaz, 2016, $\alpha = 0,82$; Kale, 2016, $\alpha = 0,95$; Bardakoğlu vd., 2017, $\alpha = 0,82$; Gok vd., 2017, $\alpha = 0,81$; Kodaş, 2018, $\alpha = 0,88$), House ve Rizzo (1972)'nin iş stresi ölçeğinin yüksek güvenirlik değerine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

5.1.4.4. Duygusal Tükenme Ölçeği

Çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde Maslach ve Jackson (1981)'in geliştirdiği Maslach tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Tek boyutlu bir yapıda, 9 ifadeden meydana gelen ölçeğin, Türkçe'ye uyarlama ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları Ergin (1993) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ergin (1993), ölçeğin Cronbach alfa katsayısını 0.83 olarak hesaplamıştır. Konaklama işletmelerinde çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesinde sıklıkla tercih edilen ölçeğin, (Karatepe, 2015, $\alpha = 0,88$; Çelik ve Topsakal, 2016, $\alpha = 0,88$; Karakaş, 2017, $\alpha = 0,87$; Çakmakçı, 2017, $\alpha = 0,89$; Anasori vd., 2017, $\alpha = 0,94$) yüksek güvenirlik katsayısına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

5.1.4.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirlenmesinde, Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Williams ve Shiaw (1999) ile Vey ve Campbell (2004)'in çalışmalarında geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin birleşiminden oluşmaktadır. Basım ve Şeşen (2006), her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturmayı amaçlamışlardır. Ölçek, Organ (1988)'in örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu olarak özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan meydana gelen 19 ifadeyi içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenirlik değerini yansıtan Cronbach Alpha katsayısının 0.94 olarak tespit edilmesi, ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu ve Türkiye'de yapılacak araştırmalarda kullanılabileceğini göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde ölçeğin bir çok araştırmada kullanıldığı ve yüksek güvenirlik değerleri elde edildiği gözlemlenmiştir (Karataş, 2015, $\alpha = 0,86$; Erkilic, 2017, $\alpha = 0,88$; Çavuşoğlu ve Güler, 2017, $\alpha = 0,92$; Kumlu ve Nergiz, 2018, $\alpha = 0,80$; Aydoğan ve Deniz, 2018, $\alpha = 0,96$).

5.1.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmanın birinci alt problemini oluşturan, toksik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin ve güvenirliğinin test edilmesi amacıyla birinci örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Çok sayıdaki veri

üzerinden birbiriyle ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda ilişkisiz değişken elde etmeye yarayan çok değişkenli istatistik tekniklerden biri olan (Johnson ve Wichern, 2002) açımlayıcı faktör analizi ile madde havuzunda oluşturulan ve uzman görüşlerinden sonra nihai hale gelen ölçeğin psikometrik özellikleri incelenmiş ve yapı geçerliğine ilişkin delil sunulmaya çalışılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi temel olarak verilerin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin döndürülmesi ve faktörlerin isimlendirilmesi olmak üzere dört aşamadan meydana gelmektedir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testinden, faktörlerin elde edilmesinde ise temel bileşenler analizinden (Principal Components Analysis) yararlanılmıştır. Stevens (1996), temel bileşenler analizinin psikometrik olarak güçlü ve faktör belirsizlik problemleriyle başa çıkmada daha olumlu etkileri olduğu için tercih edilmesi gereken bir faktörleşme tekniği olduğunu ifade etmiştir. Toksik liderlik ölçeğinin faktör yapısına ilişkin görsel bir delil sunmak amacıyla yamaç birikinti grafiğinden (Scree Plot) yararlanılmıştır. Yamaç birikinti grafiği, faktör sayısını belirlemek için önerilen yardımcı bir grafikdir. Özdeğer yoluyla faktörlerin belirlenmesine kıyasla bu grafik, genellikle faktörlerin daha net bir resmini sunar ve yapıyı grafiksel olarak okumayı kolaylaştırır. Açımlayıcı faktör analizinde alt boyutlar arasında ilişki olmadığı düşüncesiyle boyutları ortaya çıkarmada varimax dik döndürme yöntemi uygulanmıştır. Boyut sayısının serbest bırakıldığı analizde, faktör yük değeri için alt sınır 0.40 olması, birden fazla boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerleri arasında en az 0.30 puan farkı olması ve özdeğeri 1,00'in üzerinde olan boyutların belirlenmesi istenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinin ardından, birinci örneklem grubundan elde edilen veriler kullanılarak, ölçeğin iç tutarlılığının incelenmesine yönelik iç tutarlılık ölçütüne (t-test) dayalı madde analizi gerçekleştirilmiş ve %27'lik alt-üst grup karşılaştırmaları yapılmıştır. Ölçme aracından elde edilen toplam puanlara göre katılımcıların yanıtlarının en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanması sonucunda oluşturulan %27'lik alt grup ile %27'lik üst grup arasında her bir maddeye verilen ortalama yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi ile incelenmiştir (Hingorjo ve Jaleel, 2012).

Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin olarak, açımlayıcı faktör analizi ile elde edilen yapının farklı bir veri seti üzerinde doğrulanması amacıyla, ikinci örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş ve araştırmacı tarafından kurulan ölçme modeli test edilmiştir. Kurulan ölçme modelinin çalışma kapsamında toplanan veriler ile ne düzeyde uyum gösterdiğini belirlemek amacıyla, Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness, χ^2), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index,

NFI), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index, NNFI), İyi Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri (Comparative Fit Index, CFI), Yaklaşık Hataların Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) uyum indeksi değerleri rapor edilmiştir.

Ölçek geçerliğini ilişkin kanıt sağlamanın yollarından biri de geçerliğine ilişkin kanıt aranan ölçeğin, benzer ölçeklerle gösterdiği korelasyon değerlerinin incelenmesidir. Tavşancıl (2002) benzer ölçekler geçerliği için kullanılan iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı ve yüksek ise bunun geliştirilen ölçeğin yapı geçerliğine ilişkin kanıt oluşturacağını belirtmektedir. Benzer ölçek geçerliği analizi kapsamında, toksik liderlik ölçeğinin aynı örneklem grubuna uygulanan (ikinci örneklem grubu) iş stresi ölçeği ile arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Toksik liderlik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi konu alan teorik çerçeveye göre, iki değişken arasında pozitif bir ilişki olması, bir başka deyişle toksik liderlik algısı yüksek olan bireylerin iş streslerinin de yüksek olması beklenmektedir. Hadadian ve Zarei (2016) toksik liderlik ile iş stresi arasında .637 düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Toksik liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin belirlenmesinde ise Cronbach Alfa katsayıları ve Spearman Brown iki yarı test korelasyonundan yararlanılmıştır. Tavşancıl (2002)'a göre, Cronbach Alfa ve bir ölçeğin iki yarıya bölünmesi yönetimi ile elde edilen güvenilirlik katsayısı, hem ölçeğin geneli hemde alt boyutlarına ilişkin güvenilirliği belirlemek amacıyla sıklıkla başvurulmuş yöntemlerden biridir.

Toksik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesi ve psikometrik özelliklerinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen analizlerde SPSS (Statistic for the Social Science) ve LISREL (Linear Structural Relations) paket programlarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemini oluşturan, katılımcıların cinsiyet, kadro ve turizm alanında eğitim alıp almama durumlarına göre ölçeğe verdikleri yanıtların nasıl bir dağılım gösterdiğinin incelenmesinde, bir başka deyişle ölçekteki maddelere verdikleri yanıtlar arasındaki farklılıkların test edilmesinde Madde Tepki Kuramı (Item Response Theory) temelli analizlerden biri olan ve Değişen Madde Fonksiyonu olarak tanımlanan geçerlik belirleme yönteminden yararlanılmıştır (Meyer, 2014). Bir ölçekteki maddelerin yanlılık gösterip göstermediğini belirlemede objektif bir yaklaşım olarak değerlendirilen değişen madde fonksiyonu analizi, her bir ölçek maddesinin aynı evrenden elde edilen farklı alt gruplarda benzer şekilde işleyip işlemediği sorunu üzerine odaklanmaktadır (Başokçu ve Öğretmen, 2013). Değişen madde fonksiyonu (DMF), aynı yetenek düzeyinde olan, fakat cinsiyet, sosyoekonomik düzey, etnik köken, inanç vb. gibi farklı gruplardan gelen bireylerin,

ölçek maddelerine doğru cevap verme olasılıklarının değişmesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Öğretmen, 2008: 102). Hulin vd. (1983) duyuşsal özelliği ölçen tutum maddelerinde DMF'yi, aynı özellikte farklı alt gruplarda bulunan bireylerin, bir maddeye olumlu tutum gösterme olasılığının farklı olması olarak ifade etmişlerdir (Dodeen ve Johanson, 2003; Kabasakal ve Kelecioğlu, 2012). Özellikle, tutum değerlendirmesinde DMF'nin büyüklüğünü belirlemek ve DMF'yi gösteren maddeleri sınıflandırmak, bu maddelerin sistematik bir şekilde kullanılmasına karar vermek için yararlı olacaktır (Dodeen ve Johanson, 2003: 130).

İkinci örneklem grubundan elde edilen veriler aracılığıyla gerçekleştirilen değişen madde fonksiyonu analizinde, iki farklı alt grupta bulunan bireylerin ilgili maddeye verdikleri yanıtlar arasındaki farklılık Mantel-Haenszel tekniği ile test edilmiştir. Olasılık oranlarına dayanan bu teknikte eşleştirme kriteri olarak toplam puanlar süreksiz veri olarak kullanılmaktadır. Sırasıyla, cinsiyet için kadın ve erkek, kadro durumu için sezonluk ve daimi, turizm eğitim alma durumu için eğitim alanlar ve eğitim almayanlar olarak belirlenen odak ve referans grupları için jMetrik programı üzerinde gerçekleştirilen analizlerde “A” düşük düzeyde, “B” orta düzeyde ve “C” yüksek düzeyde DMF olduğunu ifade etmektedir (Dodeen ve Johanson, 2003: 129-130).

Araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturan; toksik liderlik, lider üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenme bağımsız değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinin incelenmesinde, dördüncü alt problemini oluşturan, bağımsız değişkenlere göre katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl sınıflandığının belirlenmesinde ve beşinci alt problemini oluşturan, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışını sınıflandırmada bağımsız değişkenlerinin önem sırasının tespit edilmesinde veri madenciliği modellerinden karar ağacı yöntemi uygulanmıştır (Witten vd., 2016).

Karar ağacı modeli, veri madenciliğinde sınıflandırma ve tahminleme algoritması olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır. Karar ağacı, bir alandaki testi belirten karar düğümlerinden, testteki değerleri belirten dallardan ve sınıfı belirten yapraklardan oluşan akış diyagramı şeklindeki ağaç yapısıdır (Özekes, 2003: 65). Ağaçta bulunan en son yapı yaprak, en üst yapı kök ve bunların arasında kalan yapılar ise dal olarak isimlendirilir. Kök düğümünden itibaren başlayan sınıflandırma işlemi dalları olmayan düğümler veya yapraklar bulunana kadar, bir başka deyişle istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Toprak, 2017: 25). Zhao ve Zhang (2008)'a göre karar ağacı yöntemleri, değişkenler arasındaki karmaşık ilişkiyi modelleme yeteneğini sergilemektedir. Karar ağacı yöntemi ile bağımsız değişkenlerin hangi seviyede bağımlı değişken ile ilgili olacağı

(önem/öncelik seviyesi) ve bağımsız değişkenlerin seviyelerine göre bağımlı değişkenin nasıl bir sınıflandığı belirlenebilmektedir (Baran ve Ata, 2014: 147).

Karar ağacı yönteminin uygulanmasında, öncelikle ikinci örneklem grubunda yer alan katılımcıların örgütsel vatandaşlık ölçeğinden elde ettikleri toplam puanlara ilişkin betimsel istatistikler incelenmiştir. Ölçekten elde edilen en düşük puan 43,00 ve en yüksek puan 88,00 iken ölçekten elde edilen puanların ortalaması 69,17 olarak belirlenmiştir. Elde edilen ortalama puanın altında kalanlar düşük ve ortalamanın üzerinde olanlar yüksek vatandaşlık düzeyine sahip bireyler olarak sınıflandırılmıştır. WEKA programı üzerinde gerçekleştirilen karar ağacı sınıflama analizinde, karar ağacı yöntemlerinden en doğru kestirim yaptığı belirlenen Random Forest (Tasadüfi Ormanlar) algoritmasından yararlanılmıştır (Aksu ve Doğan, 2018).

Karar ağacı modeli ile elde edilen sınıflama sonuçların dış geçerliği yapay sinir ağları yöntemi ile test edilmiştir. MATLAB programında gerçekleştirilen analizlerde, bağımsız değişkenler girdi ve bağımlı değişkenin çıktı değişkeni olarak belirlenmesiyle gizli katman sayısı 10 olan yapay sinir ağı oluşturulmuştur. Toplam 623 katılımcıdan elde edilen tüm veri setinin 437 (%70)'si yapay sinir ağının eğitilmesi için, 93 (%15)'ü ağın test edilmesi ve geriye kalan 93 (%15)'ü ise sonuçların geçerliğinin incelenmesi amacıyla kullanılmıştır.

5.2. Araştırmanın Bulguları

5.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Problem 1: Toksik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik düzeyi nedir?

5.2.1.1. KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Toksik liderlik ölçeğinin yapı geçerliğinin sınanmasına yönelik gerçekleştirilecek açımlayıcı faktör analizi öncesinde, verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testleri uygulanmıştır. Tablo 5.2'de KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları yer almaktadır.

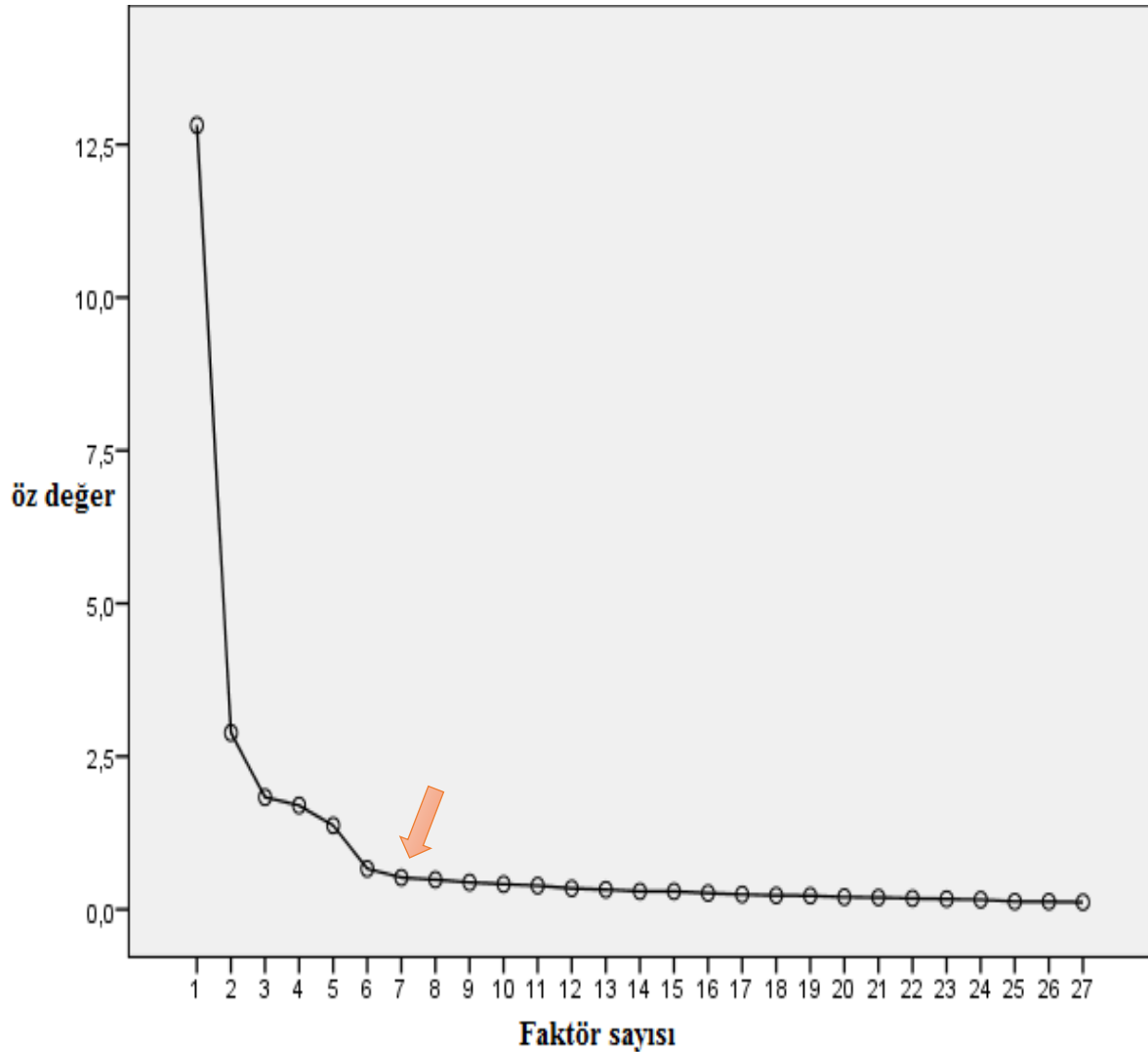
Tablo 5.2 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin		.937
Bartlett Küresellik testi	Yaklaşık ki-kare	8003.431
	Sd	351
	Significant	.000

Tablo 5.2 incelendiğinde, KMO değerinin 0.93 ve Bartlett küresellik testi sonucunun anlamlı ($\chi^2=8003.43$, $sd= 351$, $p<0.001$) olduğu görülmektedir. KMO katsayısının yorumlanmasında; 0.50-0.60 arası değerlerin kötü, 0.60-0.70 arasında zayıf, 0.70-0.80 arasında orta, 0.80-0.90 arası değerlerin iyi, 0.90 ve üzeri değerlerin mükemmel olduğu ifade edilmektedir (Stevens, 1996). Buna göre verilerin faktör analizi için yeterli ve uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.1.2. Yamaç Birikinti Grafiği (Scree Plot)

Yatay ekseninde bileşen (boyut) sayısı ve dikey ekseninde boyutlara ilişkin öz değerlerin yer aldığı iki boyutlu grafik Şekil 5.1’de gösterilmiştir.



Şekil 5.1 Boyutlara İlişkin Yamaç Birikinti Grafiği

Yamaç birikinti grafiğinde, doğrusallığın başladığı nokta, faktör sayısının belirlenmesinde bir kesme noktası olarak alınır. Boyut sayısına ilişkin Şekil 5.1’de verilen yamaç birikinti grafiği incelendiğinde altıncı boyuttan itibaren doğru parçalarının düz plato

yaptığı görülmektedir. Bu sonuç beşinci faktöre kadar olan faktörlerin iyi bir şekilde ayrışırken daha sonraki faktörlerin ayrışmadığını başka bir ifadeyle toksik liderlik ölçeğinin başat olarak 5 faktörden oluştuğunu göstermektedir (Kanyongo, 2005).

5.2.1.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toksik liderlik ölçeğinin faktör yapısı ve ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yük değerleri ile ortak varyans değerleri Tablo 5.3'te gösterilmiştir.

Tablo 5.3 Döndürülmüş Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortak varyans	Bileşenler (Faktörler)				
		1	2	3	4	5
İfade 10	0,785	.796				
İfade 11	0,785	.790				
İfade 6	0,775	.785				
İfade 8	0,780	.770				
İfade 7	0,725	.741				
İfade 9	0,640	.692			.303	
İfade 22	0,748		.791			
İfade 21	0,765		.748		.306	
İfade 19	0,767		.747			
İfade 17	0,767		.744			.338
İfade 20	0,685		.719			
İfade 18	0,770	.313	.716			
İfade 3	0,818			.867		
İfade 2	0,786			.860		
İfade 1	0,801			.847		
İfade 5	0,811			.844		
İfade 4	0,765			.837		
İfade 23	0,747				.836	
İfade 24	0,790				.778	
İfade 27	0,765				.758	
İfade 25	0,787		.332		.757	
İfade 26	0,760		.359		.723	
İfade 16	0,722					.786
İfade 12	0,757					.758
İfade 13	0,778	.322				.753
İfade 15	0,749		.308			.746
İfade 14	0,778		.343			.696
	Öz değer	12,816	2,886	1,833	1,699	1,371
	Açıklanan varyans	47,47	10,69	6,79	6,29	5,08

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, toksik liderlik ölçeğinin beş bileşenli bir yapıdan oluştuğu, her bir maddenin faktör yük değerinin kritik olarak kabul edilen 0,40'dan yüksek olduğu ve maddelerin farklı boyutlardaki faktör yük değerleri arasındaki farkın 0,10'dan fazla olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç maddelerde binişiklik problemi olmadığını ve her bir maddenin ilgili boyuta önemli bir katkı sağladığını göstermektedir (Matsunaga, 2010).

Toksik liderlik ölçeğinin beş bileşenli yapısı incelendiğinde, 6 ve 11 arası ifadeleri kapsayan ve “*Yöneticim, kurumun başarı kaynağının, sadece kendisi olduğunu düşünür*”, “*Yöneticim, çalışanların kendisine minnet duyması gerektiğini düşünür*” gibi önermeler içeren birinci boyut *narsist* olarak isimlendirilmiştir. Narsist olarak belirlenen birinci alt boyutta toplam 6 madde olduğu, maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0,80 ile 0,69 arasında değişkenlik gösterdiği, öz değerinin 12,82 olduğu ve açıkladığı varyans miktarının %47,47 olduğu belirlenmiştir.

“*Yöneticim, çalışanları iş tanımlarında olmayan görevlerden sorumlu tutar*”, “*Yöneticim, çalışanları işini sonlandırmakla tehdit eder*” şeklinde önermeleri ve 17-22 arası ifadeleri içeren ikinci boyut *istismarcı yönetim* olarak isimlendirilmiştir. İstismarcı yönetim boyutunda toplam 6 madde olduğu, maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0,79 ile 0,72 arasında değişkenlik gösterdiği, öz değerinin 2,88, açıkladığı varyans miktarının ise %10,69 olduğu belirlenmiştir.

Otoriter olarak isimlendirilen üçüncü boyut “*Yöneticim, çalışanlara her zaman emredici şekilde davranır*”, “*Yöneticim, önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi alır*” gibi 1-5 arası önermeleri içermektedir. Buna göre, otoriterlik boyutunun toplam 5 maddeden meydana geldiği ve maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0,87 ile 0,84 arasında değişkenlik gösterdiği, öz değerinin 1,83, açıkladığı varyans miktarının %6,79 olduğu belirlenmiştir.

Toksik liderlik ölçeğinin dördüncü alt boyutu, “*Yöneticim, başarılarından herkesin haberdar olmasını sağlar*”, “*Yöneticim, kuruma kazandırdıklarını her fırsatta gündeme getirir.*” şeklindeki önermeleri içeren *kendi reklamını yapma* olarak isimlendirilmiştir. Kendi reklamını yapma alt boyutunda 23-27 arası ifadeleri kapsayan toplam 5 madde olduğu, maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0,84 ile 0,72 arasında değişkenlik gösterdiği, öz değerinin 1,70 olduğu ve açıkladığı varyans miktarının %6,29 olduğu belirlenmiştir.

12-16 arası ifadelerden oluşan ve “*Yöneticimin, sürekli değişkenlik gösteren bir ruh hali vardır*”, “*Yöneticimin, söylemleri ile eylemleri tutarsızdır*” önermelerinden meydana gelen beşinci boyut ise *öngörülmezlik* olarak isimlendirilmiştir. Öngörülmezlik alt boyutunda toplam 5 madde olduğu, maddelere ilişkin faktör yük değerlerinin 0,79 ile 0,70 arasında

değişkenlik gösterdiği, öz değerinin 1,37 ve açıkladığı varyans miktarının %5,08 olduğu gözlenmiştir.

Elde edilen sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde, 27 maddeden oluşan toksik liderlik ölçeğinin; narsistlik, istismarcı yönetim, otoriterlik, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik olmak üzere 5 alt boyutu tarafından açıklanan toplam varyans miktarı %76,3'dür. Maddelerinin faktör yük değerlerinin yüksek olması ve farklı boyutlar arasında binişiklik göstermemesi nedeniyle herhangi bir madde çıkarma işlemi uygulanmamıştır.

5.2.1.4. %27'lik Alt-Üst Grup Karşılaştırmalarına Dayalı Madde Analizi

Ölçme aracında yer alan maddeler için alt ve üst gruptaki ortalama ve standart sapma değerleri ile bu değerler arasındaki farklılığa ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5.4'te gösterilmiştir.

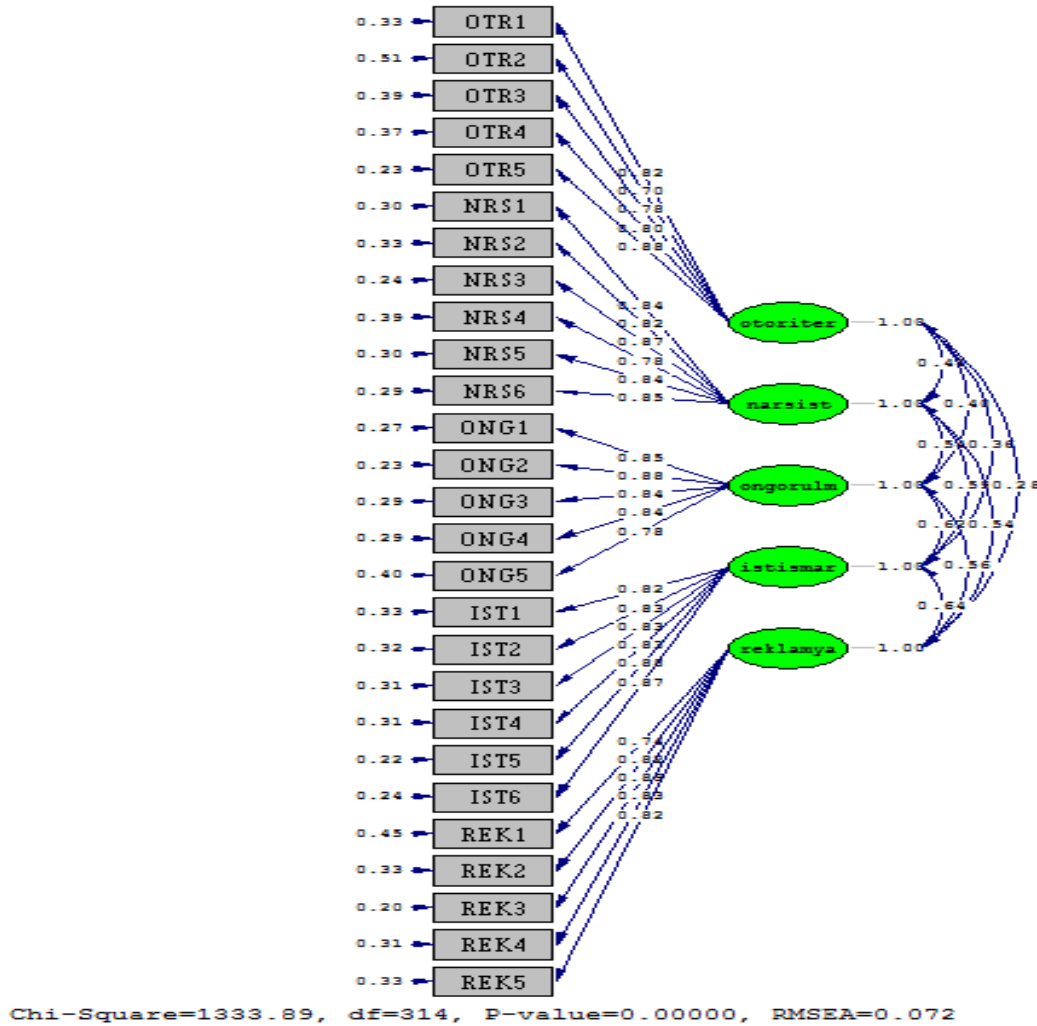
Tablo 5.4 Alt ve Üst Gruplar İçin t-testi Sonuçları

	Grup	N	$\bar{x}$	Ss	t-değeri	Sd	p-değeri
otoriter1	Alt	91	1,30	0,71	-13,02	180	.000
	Üst	91	3,37	1,35	-10,40	180	.000
otoriter2	Alt	91	1,90	0,76	-12,53	180	.000
	Üst	91	3,51	1,26	-11,50	180	.000
otoriter3	Alt	91	1,75	0,78	-13,55	180	.000
	Üst	91	3,57	1,15	-15,22	180	.000
otoriter4	Alt	91	1,87	0,73	-15,62	180	.000
	Üst	91	3,59	1,23	-13,83	180	.000
otoriter5	Alt	91	1,59	0,65	-15,50	180	.000
	Üst	91	3,58	1,32	-13,16	180	.000
narsist1	Alt	91	1,25	0,44	-14,11	180	.000
	Üst	91	3,13	1,25	-14,01	180	.000
narsist2	Alt	91	1,35	0,62	-13,89	180	.000
	Üst	91	3,30	1,05	-16,12	180	.000
narsist3	Alt	91	1,32	0,53	-17,09	180	.000
	Üst	91	3,42	1,16	-13,85	180	.000
narsist4	Alt	91	1,57	0,80	-12,10	180	.000
	Üst	91	3,41	0,98	-15,75	180	.000
narsist5	Alt	91	1,20	0,50	-16,91	180	.000
	Üst	91	3,12	1,20	-14,99	180	.000
narsist6	Alt	91	1,19	0,54	-15,30	180	.000
	Üst	91	3,07	1,16	-15,55	180	.000
öngörülmez1	Alt	91	1,48	0,67	-10,79	180	.000
	Üst	91	3,42	1,15	-14,74	180	.000
öngörülmez2	Alt	91	1,29	0,54	-16,98	180	.000
	Üst	91	3,27	1,04	-15,50	180	.000
öngörülmez3	Alt	91	1,20	0,48	-13,16	180	.000
	Üst	91	3,32	1,08	-12,92	180	.000
öngörülmez4	Alt	91	1,54	0,66	-14,77	180	.000
	Üst	91	3,27	1,00	-13,02	180	.000
öngörülmez5	Alt	91	1,64	0,80	-10,40	180	.000
	Üst	91	3,41	1,14	-12,53	180	.000
istismarcı1	Alt	91	1,26	0,51	-11,50	180	.000
	Üst	91	3,37	1,17	-13,55	180	.000
istismarcı2	Alt	91	1,12	0,33	-15,22	180	.000
	Üst	91	3,33	1,20	-15,62	180	.000
istismarcı3	Alt	91	1,27	0,52	-13,83	180	.000
	Üst	91	3,40	1,25	-14,11	180	.000
istismarcı4	Alt	91	1,29	0,52	-14,01	180	.000
	Üst	91	3,30	1,14	-13,89	180	.000
istismarcı5	Alt	91	1,14	0,44	-16,12	180	.000
	Üst	91	3,34	1,28	-17,09	180	.000
istismarcı6	Alt	91	1,42	0,70	-12,92	180	.000
	Üst	91	3,42	1,09	-14,77	180	.000
reklamını yapma1	Alt	91	2,13	0,90	-13,85	180	.000
	Üst	91	3,64	0,98	-12,10	180	.000
reklamını yapma2	Alt	91	1,36	0,68	-15,75	180	.000
	Üst	91	3,42	1,15	-16,91	180	.000
reklamını yapma3	Alt	91	1,38	0,61	-14,99	180	.000
	Üst	91	3,57	1,07	-15,30	180	.000
reklamını yapma4	Alt	91	1,41	0,73	-15,55	180	.000
	Üst	91	3,49	1,06	-10,79	180	.000
reklamını yapma5	Alt	91	1,70	0,92	-14,74	180	.000
	Üst	91	3,59	1,01	-16,98	180	.000

Tablo 5.4 incelendiğinde, ölçme aracında yer alan 27 maddenin tamamı için alt ve üst grup yanıtlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p<.05$). Elde edilen bu sonuç toksik liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin bilenle bilmeyeni iyi ayırt edebildiğini, başka bir ifadeyle madde geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir (Hingorjo ve Jaleel, 2012).

5.2.1.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Toksik liderlik ölçeğinin yapı geçerliğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konan yapının doğruluğu hakkında kanıt sağlamak ve teorik olarak oluşturulan veri uyumu ölçüm modelini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen ölçme modeline ilişkin sonuçlar Şekil 5.2’de gösterilmiştir.



Şekil 4.2 Ölçme Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, Şekil 5.2’de gösterilen ölçme modelinde tüm maddeler için standardize edilmiş faktör yük değerlerinin kritik değer olarak kabul edilen 0.40’dan büyük olduğu görülmektedir. Bunun yanında, kurulan ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir olup olmadığının bir göstergesi olarak χ^2/Sd oranı

incelendiğinde, bu oranın 4,25 (1333,89/314) olduğu gözlenmektedir. Modelde yer alan maddelerin standardize edilmiş faktör yük değeri, t-değeri, standart hata ve ilgili boyutta açıkladığı varyans miktarları Tablo 5.5’de gösterilmiştir.

Tablo 5.5 Ölçme Modeline İlişkin Analiz Sonuçları

Maddeler	λ	t	SH	R ²
Otoriter1	0,82	24,13	0,33	0,67
Otoriter2	0,70	19,41	0,51	0,49
Otoriter3	0,78	22,64	0,39	0,61
Otoriter4	0,80	23,16	0,37	0,63
Otoriter5	0,88	27,03	0,23	0,77
Narsist1	0,84	25,32	0,30	0,70
Narsist2	0,82	24,49	0,33	0,67
Narsist3	0,87	26,96	0,24	0,76
Narsist4	0,78	22,95	0,39	0,61
Narsist5	0,84	25,48	0,30	0,70
Narsist6	0,85	25,77	0,29	0,71
Öngörülmez1	0,85	26,04	0,27	0,73
Öngörülmez2	0,88	27,21	0,23	0,77
Öngörülmez3	0,84	25,46	0,29	0,71
Öngörülmez4	0,84	25,54	0,29	0,71
Öngörülmez5	0,78	22,61	0,40	0,60
İstismarcı1	0,82	24,57	0,33	0,67
İstismarcı2	0,83	24,93	0,32	0,68
İstismarcı3	0,83	25,17	0,31	0,69
İstismarcı4	0,83	25,21	0,31	0,69
İstismarcı5	0,88	27,79	0,22	0,78
İstismarcı6	0,87	27,25	0,24	0,76
ReklamınıYapma1	0,74	21,12	0,45	0,55
ReklamınıYapma2	0,82	24,46	0,33	0,67
ReklamınıYapma3	0,89	27,95	0,20	0,80
ReklamınıYapma4	0,83	25,06	0,31	0,69
ReklamınıYapma5	0,82	24,25	0,33	0,67

Tablo 5.5 incelendiğinde, 27 maddenin tamamı için elde edilen standardize edilmiş yük değerleri ile bunlara ilişkin t-değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında her bir maddenin ilgili boyutta açıkladığı varyans miktarlarının 0,49 ile 0,80 arasında değişkenlik göstermesi maddelerin boyuta sağladıkları katkının oldukça fazla olduğunun bir göstergesidir. Ölçme aracında yer alan maddelere ilişkin hata değerlerinin 0,20 ile 0,51 arasında değişkenlik göstermesi ölçme sonuçlarında hatanın düşük ve sonuçların

oldukça güvenilir olduğunun bir kanıtı niteliğindedir. Ölçme modelinin yeterliliğine ilişkin elde edilen uyum indeksleri Tablo 5.6’da gösterilmiştir.

Tablo 5.6 DFA ile Kurulan Beş Boyutlu Ölçme Modeline İlişkin Sonuçlar

Model	χ^2	χ^2 / sd	NFI	GFI	NNFI	CFI	RMSEA
Beş Faktörlü Yapı	1333,89	4,25	.97	.86	.97	.98	.0072
Ölçütler		≤ 5	$\geq .90$	$\geq .85$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$

NFI: Normed Fit Index, NNFI: Non-normed Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, CFI: Comparative Fit Index, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Tablo 5.6’da görüldüğü üzere, elde edilen DFA sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Buna göre, ölçekte yer alan maddelerin beş boyutlu yapıyla kurulan modelinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kline, 1998).

5.2.1.6. Benzer Ölçek Geçerliği Analizi

Benzer ölçek geçerliği analizi kapsamında toksik liderlik ölçeği ile iş stresi ölçeği arasında 0.01 düzeyinde anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=.683$ $p=0,000<0,01$). Büyüköztürk (2002), 0,00-0,30 arası bir korelasyon değerinin düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası bir değer orta düzeyde ve 0,70-1,00 arası korelasyon değerinin ise yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığı şeklinde yorumlanabileceğini ifade etmektedir. Benzer ölçek geçerliği analizinden elde edilen korelasyon sonuçlarının anlamlı ve yüksek düzeye yakın olması toksik liderlik ölçeğinin geçerliğine ilişkin bir kanıt olarak gösterilebilir (Tavşancıl, 2002).

5.2.1.7. Güvenirlik Analizleri

Toksik liderlik ölçeğinin geçerliğine ilişkin delillerin ardından güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Hem ölçeğin geneli hem de ölçeğin alt boyutları için elde edilen Cronbach alfa güvenirlik katsayıları Tablo 5.7’de gösterilmiştir.

Tablo 5.7 Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Cronbach Alfa Sonuçları

	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
Narsistlik	6	0,931
İstismarcı yönetim	6	0,937
Otoriterlik	5	0,896
Kendi reklamını yapma	5	0,912
Öngörülmezlik	5	0,922
Ölçeğin Geneli	27	0,947

Tablo 5.7 incelendiğinde, toksik liderlik ölçeğinden elde edilen Cronbach Alfa katsayılarının sırasıyla narsistlik alt boyutu için $\alpha=0.93$, istismarcı yönetim alt boyutu için $\alpha=0.93$, otoriterlik alt boyutu için $\alpha=0.89$, kendi reklamını yapma alt boyutu için $\alpha=0.91$, öngörülmezlik alt boyutu için $\alpha=0.92$ ve ölçeğin geneli için $\alpha=0.94$ olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin geneli için hesaplanan Spearman Brown iki yarı test korelasyonu güvenirlik değeri ise Tablo 5.8’de gösterilmiştir.

Tablo 5.8 Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin İki Yarı Test Korelasyonu Sonuçları

	Madde Sayısı	İki Yarı Test Korelasyonu
Ölçeğin Geneli	27	0,808

Spearman Brown iki yarı test korelasyonu güvenirlik analizi sonucunda toksik liderlik ölçeğinin genel güvenirlik değeri 0,808 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak Cronbach Alfa ve İki Yarı Test Korelasyonu güvenirlik analizlerinden elde edilen güvenirlik değerlerinin 0,70’in üzerinde olması ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavakol ve Dennick, 2011).

5.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Problem 2. Toksik liderlik ölçeği, katılımcıların cinsiyet, kadro durumu ve turizm eğitimi alıp almama durumları göz önüne alındığında değişen madde fonksiyonu göre nasıl bir dağılım göstermektedir?

5.2.2.1. Değişen Madde Fonksiyonu Analizi

Toksik liderlik ölçeğinde yer alan maddelerin yanlılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mantel-Haenszel tekniği ile katılımcıların cinsiyet, kadro ve turizm eğitimi alma durumlarına göre maddelere verdikleri yanıtların lojistik fonksiyonlar yardımıyla nasıl bir dağılım gösterdiği incelenmiştir. Katılımcıların cinsiyetine göre değişen madde fonksiyonu sonuçları Tablo 5.9’da yer almaktadır.

Tablo 5.9 Cinsiyete Göre Değişen Madde Fonksiyonu Sonuçları

Madde	X ²	p	N	Hata	Alt sınır	Üst sınır	Düzey
otoriter1	0,21	0,65	568	0,09	-0,10	0,27	AA
otoriter2	0,26	0,61	569	0,08	-0,14	0,31	AA
otoriter3	0,24	0,62	586	-0,03	-0,25	0,18	AA
otoriter4	0,37	0,54	573	0,07	-0,12	0,25	AA
otoriter5	0,41	0,52	582	-0,09	-0,29	0,11	AA
narsist1	0,19	0,66	555	0,03	-0,10	0,17	AA
narsist2	0,31	0,58	577	-0,05	-0,19	0,10	AA
narsist3	0,52	0,47	553	0,05	-0,10	0,20	AA
narsist4	0,94	0,33	546	0,04	-0,11	0,19	AA
narsist5	1,05	0,31	502	-0,11	-0,25	0,04	AA
narsist6	3,96	0,05	499	-0,16	-0,29	0,03	AA
öngörülmez1	0,48	0,49	547	-0,01	-0,17	0,15	AA
öngörülmez2	0,02	0,89	539	0,04	-0,09	0,18	AA
öngörülmez3	1,98	0,16	502	0,10	-0,04	0,23	AA
öngörülmez4	0,08	0,78	561	0,00	-0,15	0,15	AA
öngörülmez5	0,2	0,65	558	0,00	-0,17	0,17	AA
istismarcı1	0,01	0,94	521	0,01	-0,14	0,15	AA
istismarcı2	0,05	0,82	503	0,01	-0,14	0,15	AA
istismarcı3	0,83	0,36	508	-0,06	-0,22	0,09	AA
istismarcı4	0,73	0,39	522	0,07	-0,09	0,22	AA
istismarcı5	0,21	0,65	542	-0,03	-0,18	0,13	AA
istismarcı6	0,08	0,78	557	0,04	-0,12	0,20	AA
reklamı yapma1	0,09	0,76	580	-0,01	-0,19	0,16	AA
reklamı yapma2	0,04	0,84	546	0,04	-0,11	0,19	AA
reklamı yapma3	0,13	0,72	549	0,03	-0,13	0,18	AA
reklamı yapma4	0,03	0,86	539	-0,05	-0,22	0,11	AA
reklamı yapma5	0,17	0,68	552	-0,08	-0,23	0,07	AA

Tablo 5.9 incelendiğinde, ölçme aracında yer alan maddelerin tamamı için elde edilen ki-kare değerlerinin belirlenen serbestlik derecesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bunun yanında kadın ve erkek katılımcılar için elde edilen DMF analizi sonucuna göre tüm maddelerin A (önemsiz) düzeyde değişen madde fonksiyonuna sahip olduğu belirlenmiştir (Meyer, 2014). Elde edilen bu sonuç ölçme aracının kadın veya erkeklerin lehine çalışmadığını ve her iki grup için de ölçme aracından elde edilen sonuçların önemsiz düzeyde farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. Benzer şekilde, katılımcıların sezonluk ve daimi kadroda olma durumlarına göre verdikleri yanıtlar arasında farklılık olup olmadığına ilişkin DMF analizi sonuçları Tablo 5.10’da gösterilmiştir.

Tablo 5.10 Kadro Durumuna Göre Değişen Madde Fonksiyonu Sonuçları

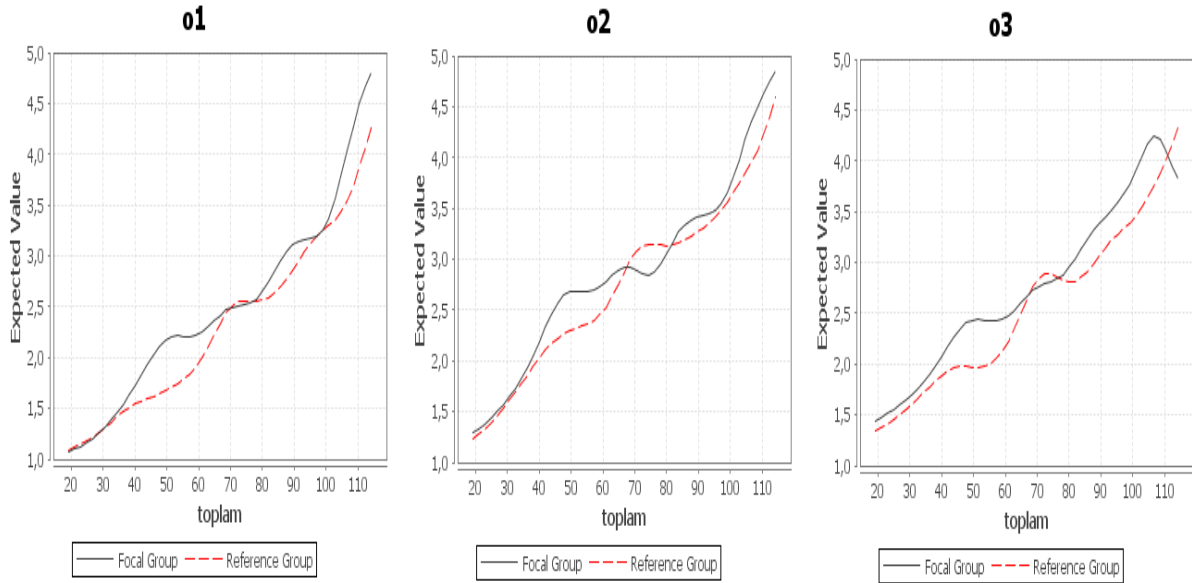
Madde	X ²	p	N	Hata	Alt sınır	Üst sınır	Düzy
otoriter1	0,34	0,56	547	0,04	-0,16	0,24	AA
otoriter2	0,58	0,45	541	-0,03	-0,25	0,20	AA
otoriter3	0,07	0,79	561	0,16	-0,05	0,37	AA
otoriter4	2,43	0,12	554	-0,04	-0,24	0,15	AA
otoriter5	1,99	0,16	559	0,06	-0,15	0,27	AA
narsist1	0,01	0,93	532	-0,06	-0,20	0,08	AA
narsist2	0,93	0,33	552	-0,12	-0,26	0,03	AA
narsist3	0,00	0,95	530	-0,03	-0,19	0,13	AA
narsist4	0,38	0,54	521	-0,08	-0,23	0,08	AA
narsist5	0,33	0,57	485	0,01	-0,14	0,17	AA
narsist6	0,17	0,68	482	-0,03	-0,17	0,11	AA
öngörülmez1	0,16	0,68	520	0,09	-0,08	0,25	AA
öngörülmez2	0,09	0,77	516	0,03	-0,11	0,18	AA
öngörülmez3	1,50	0,22	483	0,09	-0,05	0,22	AA
öngörülmez4	0,02	0,88	540	0,05	-0,11	0,21	AA
öngörülmez5	0,22	0,64	535	0,06	-0,12	0,24	AA
istismarcı1	0,02	0,88	500	0,03	-0,12	0,18	AA
istismarcı2	0,01	0,93	482	0,02	-0,12	0,16	AA
istismarcı3	0,00	0,95	485	0,05	-0,12	0,21	AA
istismarcı4	0,18	0,67	499	-0,01	-0,17	0,14	AA
istismarcı5	0,60	0,44	523	0,06	-0,10	0,22	AA
istismarcı6	0,84	0,36	530	-0,09	-0,27	0,09	AA
reklamını yapma1	0,09	0,77	557	-0,06	-0,24	0,12	AA
reklamını yapma2	0,00	0,96	523	-0,08	-0,23	0,08	AA
reklamını yapma3	0,10	0,75	530	-0,09	-0,24	0,06	AA
reklamını yapma4	0,25	0,62	512	-0,02	-0,18	0,14	AA
reklamını yapma5	0,02	0,89	527	-0,01	-0,17	0,15	AA

Tablo 5.10 incelendiğinde, ölçme aracında yer alan maddelerin tamamı için elde edilen ki-kare değerlerinin belirlenen serbestlik derecesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bunun yanında daimi ve sezonluk olarak çalışanlar için elde edilen DMF analizi sonucuna göre tüm maddelerin A (önemsiz) düzeyde değişen madde fonksiyonuna sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç ölçme aracının sezonluk veya daimi kadroda çalışanlar için benzer sonuçlar ürettiğini ve her iki grup için de ölçme aracından elde edilen sonuçların önemsiz düzeyde farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. Katılımcıların turizm eğitimi alma ve almama durumuna göre verdikleri yanıtlar arasında farklılık olup olmadığına ilişkin DMF analizi sonuçları Tablo 5.11’de yer almaktadır.

Tablo 5.11 Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Değişen Madde Fonksiyonu Sonuçları

Madde	X ²	p	N	Hata	Alt sınır	Üst sınır	Düzy
otoriter1	6,16	0,01	555	0,23	0,04	0,42	BB+
otoriter 2	2,34	0,13	554	0,20	-0,02	0,42	BB+
otoriter 3	3,86	0,05	573	0,21	0,00	0,42	BB+
otoriter 4	2,84	0,09	558	0,17	-0,03	0,37	AA
otoriter 5	2,94	0,09	567	-0,17	-0,37	0,04	AA
narsist1	1,15	0,28	540	-0,09	-0,24	0,05	AA
narsist 2	0,21	0,64	560	0,05	-0,10	0,20	AA
narsist 3	0,95	0,33	534	0,08	-0,06	0,23	AA
narsist 4	0,07	0,80	533	0,04	-0,11	0,19	AA
narsist 5	0,07	0,79	486	0,00	-0,16	0,16	AA
narsist 6	1,18	0,28	486	-0,08	-0,22	0,07	AA
öngörülmez1	0,14	0,71	531	-0,01	-0,17	0,14	AA
öngörülmez2	2,82	0,09	526	-0,11	-0,25	0,04	AA
öngörülmez3	2,64	0,10	490	-0,12	-0,26	0,02	AA
öngörülmez4	2,08	0,15	548	-0,07	-0,22	0,09	AA
öngörülmez5	3,27	0,07	546	-0,13	-0,31	0,05	AA
istismarcı1	0,42	0,52	509	0,04	-0,10	0,19	AA
istismarcı2	0,48	0,49	488	-0,08	-0,22	0,06	AA
istismarcı3	0,64	0,42	497	0,02	-0,13	0,17	AA
istismarcı4	0,35	0,55	500	0,02	-0,14	0,18	AA
istismarcı5	1,43	0,23	527	0,08	-0,07	0,24	AA
istismarcı6	0,99	0,32	537	-0,05	-0,21	0,12	AA
r.yapma1	0,05	0,83	564	-0,01	-0,19	0,18	AA
r.yapma2	0,36	0,55	531	-0,08	-0,24	0,08	AA
r.yapma3	0,52	0,47	534	-0,09	-0,25	0,07	AA
r.yapma4	0,11	0,74	517	-0,04	-0,21	0,12	AA
r.yapma5	0,21	0,65	540	-0,04	-0,19	0,12	AA

Tablo 5.11 incelendiğinde, ölçme aracıda yer alan maddelerden otoriter1, otoriter2 ve otoriter3 kodlu otoriterlik boyutunun ilk üç maddesinin BB (orta) düzeyde odak grup lehine DMF gösterdiği belirlenmiştir. Bunun yanında diğer maddelerin tamamı için elde edilen ki-kare değerlerinin belirlenen serbestlik derecesinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bir maddenin çalışma evreninde yer alan alt gruplardan birinin lehine veya aleyhine yanlı sonuçlar ürettiğini söyleyebilmek için en az C (yüksek) düzeyde DMF göstermesi gerekmektedir (Koyuncu vd., 2018). Orta düzeyde DMF gösterdiği belirlenen 3 madde için madde karakteristik eğrileri Şekil 5.3'te gösterilmiştir.



Şekil 5.3 Maddelere İlişkin Madde Karakteristik Eğrileri

Şekil 5.3 incelendiğinde, her üç madde için odak ve referans grupları olarak belirlenen turizm eğitimi alan ve almayan çalışanların verdikleri yanıtlar arasındaki farkın oldukça düşük olduğu görülmektedir. Nitekim lojistik fonksiyon yardımıyla elde edilen eğriler arasındaki farkın da orta düzeyde olması ölçme aracının turizm eğitimi alan ve turizm eğitimi almayan çalışanlar için benzer sonuçlar ürettiğini ve her iki grup için de ölçme aracından elde edilen sonuçların önemsiz düzeyde farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. Toksik liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin elde edilen analiz sonuçları bir bütün olarak incelendiğinde, ölçme aracının geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

5.2.3. Üçüncü-Dördüncü ve Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Problem 3. Toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi nasıldır?

Problem 4. Konaklama işletmeleri çalışanları, toksik liderlik algısı, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik düzeylerine göre örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından nasıl sınıflandırılmaktadır?

Problem 5. Örgütsel vatandaşlık davranışı bakımından çalışanları sınıflandırmada toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenlerinin önem sırası nasıldır?

5.2.3.1. Korelasyon Analizi

Yukarıda bahsedilen alt problemlere ilişkin analizlere geçmeden önce bağımlı (örgütsel vatandaşlık davranışı) ve bağımsız değişkenler (toksik liderlik, lider-üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenme) arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir (Tablo 5.12).

Tablo 5.12 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

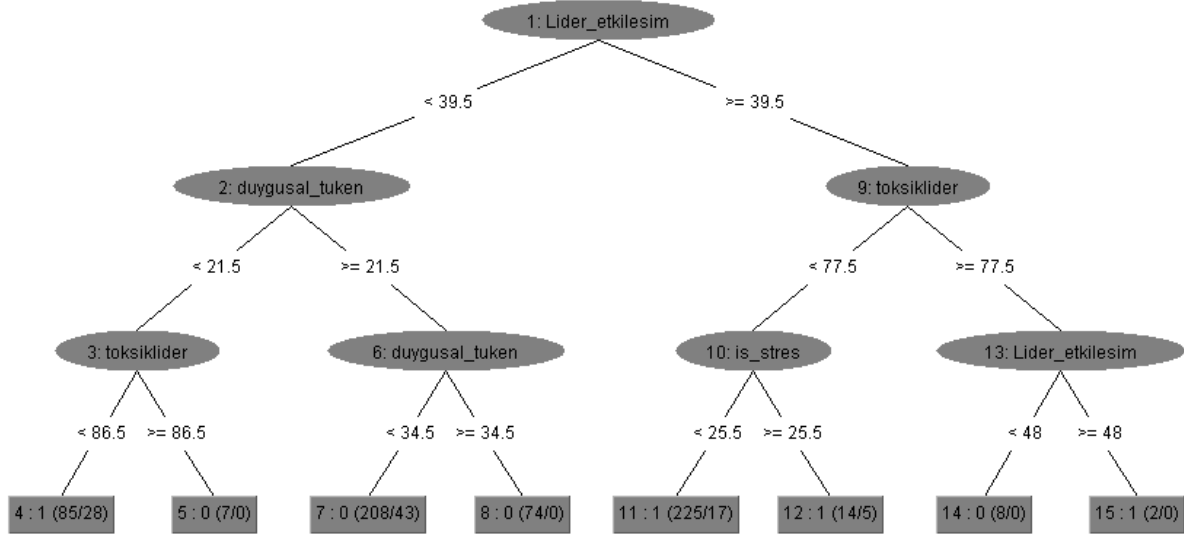
	TL	LÜE	DT	İS	ÖVD
Toksik Liderlik	1				
Lider-Üye Etkileşimi	-,587**	1			
Duygusal Tükenme	,488**	-,566**	1		
İş Stresi	,683**	-,463**	,436**	1	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	-,585**	,711**	-,626**	-,538**	1

**Tüm korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır (two-tailed).

Tablo 5.12'ye göre, ölçekler arasındaki korelasyon değerleri 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Büyüköztürk (2002), 0,00-0,30 arası bir korelasyon değerinin düşük düzeyde, 0,30-0,70 arası bir değer orta düzeyde ve 0,70-1,00 arası korelasyon değerinin ise yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığı şeklinde yorumlanabileceğini ifade etmektedir. Buna göre, toksik liderlik (TL) ile lider-üye etkileşimi (LÜE) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ölçekleri arasında sırasıyla ($r=-,587$; $r=-,585$; $p=0,000<0,01$) orta düzeyde negatif, toksik liderlik ile duygusal tükenme (DT) ve iş stresi (İS) ölçekleri arasında sırasıyla ($r=,488$; $r=,683$; $p=0,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi ile duygusal tükenme ve iş stresi arasında orta düzeyde negatif ($r=-,566$; $r=-,463$; $p=0,000<0,01$) ve lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki ($r=,711$; $p=0,000<0,01$) bulunmaktadır. Duygusal tükenme iş stresi ile orta düzeyde pozitif ($r=,436$; $p=0,000<0,01$) örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde negatif $r=-,626$; $p=0,000<0,01$) bir ilişki göstermektedir. İş stresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise orta düzeyde negatif ($r=-,538$; $p=0,000<0,01$) bir ilişki saptanmıştır.

5.2.3.2. Karar Ağacı Analizi

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde, toksik liderlik algılarının, lider-üye etkileşimlerinin, iş stresi ve duygusal tükenme seviyelerinin etkisi, bu etki çerçevesinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl sınıflandığı ve bu sınıflandırmada bağımsız değişkenlerin önem sırası karar ağacı yöntemiyle incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen karar ağacı Şekil 5.4'te gösterilmiştir.



Şekil 5.4 Veri Madenciliği Yöntemiyle Elde Edilen Karar Ağacı

Şekil 5.4 incelendiğinde, karar ağacının üç düzeyden meydana geldiği gözlenmektedir. Elips şeklinde gösterilen şekiller belirli bir özelliği test etmeyi ifade ederken, dikdörtgen şeklinde olanlar ise sınıflama sonuçlarını göstermektedir. Karar ağacı sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde birinci düzeyde başka bir ifadeyle en etkili bağımsız değişken lider üye etkileşimidir. Lider üye etkileşimi ölçeğinden elde edilen toplam puanlara göre program tarafından kesme noktası 39,50 olarak belirlenmiş ve bu değer altında en etkili ikinci düzeydeki değişken duygusal tükenmişlik iken bu değer üzerinde en etkili değişkenin toksik liderlik olduğu gözlenmiştir. Başka bir ifadeyle, etkileşim düzeyi düşük olan katılımcılarda örgütsel vatandaşlık düzeyini yordamak için belirleyici olan duygusal tükenmişlik iken etkileşim düzeyi yüksek olanlarda etkili olan değişken toksik liderlik olarak belirlenmiştir.

Ağacın ikinci düzeyinde ve Şekil 5.4'ün sol tarafında yer alan duygusal tükenmişlik için kesme puanı 21,50 olarak belirlenmiş ve örgütsel vatandaşlık düzeyini yordamak için bu değer altında toksik liderlik etkili iken bu değer üzerinde duygusal tükenmişlik etkili olmuştur. Karar ağacının en alt düzeyinde dikdörtgen şeklinde gösterilen ve veri madenciliğinde yaprak olarak isimlendirilen sınıflama sonuçları sırasıyla 4, 5, 7, 8, 11, 12, 14 ve 15. yapraklar olarak tanımlanmıştır. Yaprığın numarasının hemen ardında yer alan sayısal değerlerin 1 ve 0 olduğu görülmektedir. Bunlar sırasıyla örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek (1) ve örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük (0) olan çalışanları göstermektedir. Yapraklarda parantez içinde gösterilen sayısal değerlerden ilki doğru sınıflanan örnek sayısını gösterirken, ikincisi hatalı sınıflanan örnek sayısını göstermektedir. Buna göre, karar ağacının sol alt köşesinde yer alan 4 numaralı yaprak incelendiğinde, 85 çalışanın örgütsel vatandaşlık düzeyi

yüksek olarak sınıflanırken, 28 çalışanın örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük olarak sınıflanmıştır. Başka bir ifadeyle, ağacın bu yaprağına ulaşan 113 (85+28) çalışandan 85 tanesinin örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek iken, 28 tanesinin örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük olarak tahmin edilmiş ve 4 numaralı yaprak için doğru sınıflama oranı %75,22 (85/113) olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde 5 numaralı yaprakta, 7 çalışanın tamamının örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük olarak tahmin edilmiştir. Yine aynı şekilde, 7 numaralı yaprakta 208 ve 8 numaralı yaprakta 74 çalışanın örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük olarak tahmin edilmiştir. Buna göre lideri ile kötü etkileşim içinde olan ve yüksek duygusal tükenmişliğe ve toksik liderlik algısına sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

Karar ağacının sol tarafındaki dal yapısının incelenmesinin ardından sağ tarafındaki dal yapısı incelendiğinde, ikinci düzeyde en etkili olan toksik liderlik düzeyi için kesme puanı 77,50 olarak belirlenmiştir. İlgili ölçekte kesme puanından düşük puana sahip katılımcılar için örgütsel vatandaşlık davranışının yordanmasında iş stresi etkili olurken, kesme puanından yüksek puana sahip çalışanlar için lider üye etkileşimi en etkili değişkendir. Sırasıyla 11, 12 ve 15 numaralı yapraklarda 1 olarak kodlanan ve örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan katılımcıların sınıflama sonuçları rapor edilmektedir. Buna göre 11 numaralı yaprakta 225, 12 numaralı yaprakta 14 ve 15 numaralı yaprakta 2 çalışanın örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olarak tahmin edilmiştir. Buna göre, lider üye etkileşimi yüksek ve toksik liderlik algısı düşük çalışanların hem düşük hem de yüksek iş stresi seviyelerinde örgütsel vatandaşlık düzeyleri yüksektir.

Karar ağacından elde edilen sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde sırasıyla, lider üye etkileşimi, duygusal tükenmişlik ve toksik lider algısı ile iş stresi katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeyini tahmin etmede en önemli etkiye sahip değişkenlerdir. Elde edilen sonuçların güvenilirliğine ilişkin bulgular Tablo 5.13'te gösterilmiştir.

Tablo 5.13 Karar Ağacının Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Random Tree Yöntemi	Sonuç
Doğru olarak sınıflanmış örnek sayısı	519
Doğru sınıflama oranı	83,31
Kappa istatistiği	0,666
Mutlak hatanın ortalaması	0,237
Hataların ortalama karekökü	0,376
Göreceli mutlak hata	%47,44
Göreceli hataların karekökü	%75,28
Toplam Örnek Sayısı	623

Tablo 5.13'e göre, konaklama işletmelerinde çalışan 623 katılımcının 519 tanesi çalışma kapsamında ele alınan dört bağımsız değişken yardımıyla örgütsel vatandaşlık düzeyi

bakımından doğru bir şekilde sınıflanmıştır. Buna göre çalışanların doğru sınıflanma oranı %83,31, Kappa istatistiği 0,66 ve mutlak hatanın ortalaması 0,24 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, karar ağacı yardımıyla yapılan sınıflama işleminin güvenilir sonuçlar ürettiği ifade edilebilir (Hastie vd., 2009). Karar ağacı ile gerçekleştirilen sınıflama analizinin güvenilirliğine ilişkin buguların yanı sıra, sınıflara ilişkin detaylı geçerlik ölçütleri Tablo 5.14'te gösterilmiştir.

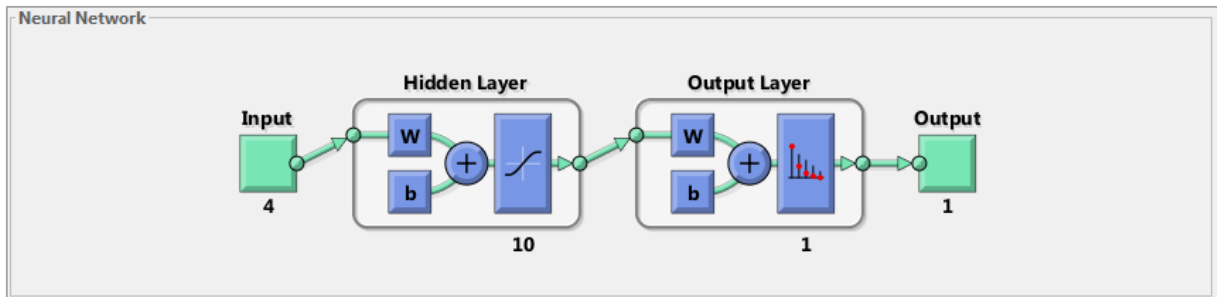
Tablo 5.14 Karar Ağacının Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Sınıf	DP oranı	YP oranı	Duyarlık	Geri çağırma	F-ölçütü	Matthew	ROC alanı	DG Eğrisi
Düşük	0,842	0,176	0,821	0,842	0,831	0,666	0,861	0,847
Yüksek	0,824	0,158	0,846	0,824	0,835	0,666	0,861	0,810
Genel	0,833	0,167	0,833	0,833	0,833	0,666	0,861	0,828

Tablo 5.14'te görüldüğü üzere çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini düşük ve yüksek olarak sınıflandırma sonuçları genel olarak incelendiğinde, doğru pozitif oranı 0,833, yanlış pozitif oranı 0,167, duyarlık 0,833, geri çağırma 0,833, f-ölçütü 0,833, Matthew korelasyon katsayısı 0,666, Roc eğrisi altında kalan alan 0,861 ve duyarlık geri çağırma eğrisi altında kalan alanın 0,828 olduğu gözlenmektedir. Bu sonuçlara göre, karar ağacının örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük ve yüksek olan çalışanları iyi bir şekilde ayırt edebildiği ve elde edilen sonuçların oldukça geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir (Sinha ve May, 2005).

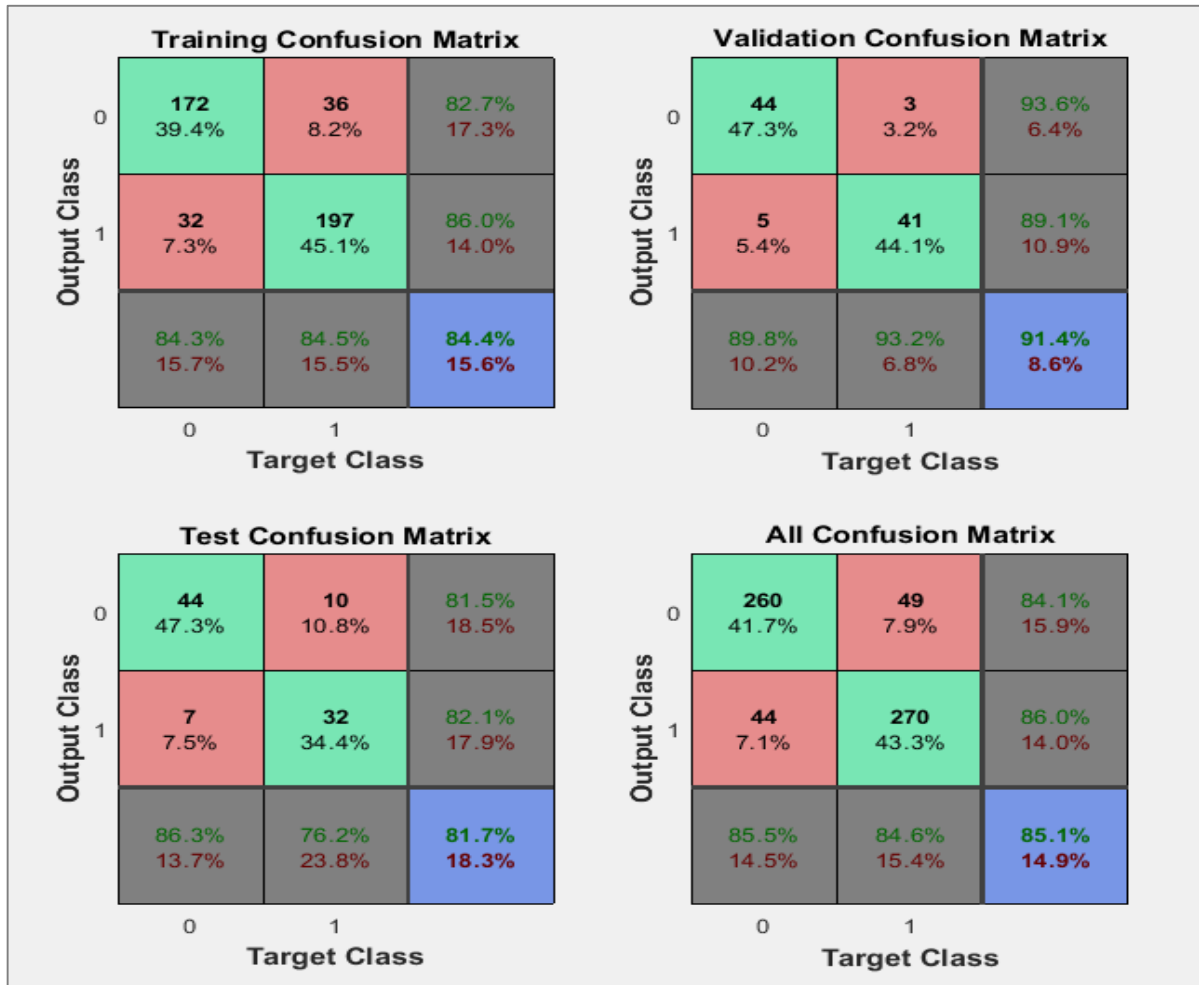
5.2.3.3. Yapay Sinir Ağı Analizi

Karar ağacı modeli ile elde edilen sınıflama sonuçların dış geçerliği yapay sinir ağları yöntemi ile test edilmiştir. Bu kapsamda toksik liderlik, lider üye etkileşimi, iş stresi ve duygusal tükenmişlik bağımsız değişkenleri aracılığıyla katılımcıların örgütsel vatandaşlık düzeylerini (düşük-yüksek) tahminlemek üzere oluşturulan 10 katlı yapay sinir ağı Şekil 5.5'te gösterilmiştir (Güzeller ve Aksu, 2018).



Şekil 5.5 ÖVD Düzeyinin Tahmin Edilmesine İlişkin Oluşturulan Yapay Sinir Ağı

Şekil 5.5 incelendiğinde, 4 bağımsız değişken yardımıyla 1 bağımlı değişkeni tahmin etmek için kurulan yapay sinir ağında 10 gizli katman olduğu görülmektedir. Yapay sinir ağı ile gerçekleştirilen analizde toplam 623 çalışanın 437 tanesi (%70) yapay sinir ağının eğitilmesi, 93 tanesi (%15) ağı test edilmesi ve geriye kalan 93 tanesi (%15) sonuçların geçerliliğinin test edilmesi amacıyla 3 farklı veri setine ayrılmıştır. Buna göre farklı veri setleri için elde edilen tahmin sonuçlarına ilişkin karışıklık matrisi (*confusion matrix*) Şekil 5.6'da gösterilmiştir.



Şekil 5.6 Yapay Sinir Ağına İlişkin Karışıklık Matrisi

Şekil 5.6'da 4 farklı matris yer almaktadır. Bunlar sırasıyla eğitim, test, geçerleme ve genel veri setleri için elde edilen tahmin sonuçlarıdır. Her bir hücrede frekans ve yüzde değerleri ile yeşil ve kırmızı renklerde sırasıyla doğru-pozitif ve yanlış-negatif oranları yer almaktadır. Başka bir ifadeyle, matrisin üçüncü satırı ile üçüncü sütununda doğru sınıflama oranları yeşil, yanlış sınıflama oranları kırmızı renkle rapor edilmektedir. Buna göre, eğitim (*training*) veri setinde 0 ile gösterilen satır örgütsel vatandaşlık düzeyi düşük ve 1 ile gösterilen satır örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olmak üzere; gerçekte örgütsel vatandaşlık

düzeyi düşük olan 172 çalışan düşük ve gerçekte örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan 197 çalışan yüksek olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre eğitim veri seti için doğru sınıflama oranı %84,43 $[(172+197)/437]$ 'dür. Benzer şekilde test veri seti için doğru sınıflama oranı %81,70, geçerleme veri seti için %91,40 ve genel doğru sınıflama oranı %85,10 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, karar ağacı analizi ile %83,31 olarak elde edilen doğru sınıflama oranının, yapay sinir ağı ile %85,10 olduğu belirlenmiştir. İki farklı yöntemle elde edilen oranlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için çift yönlü z-oran testinden yararlanılmıştır. Buna göre $\alpha=0,05$ için iki farklı yöntemle elde edilen oranlar sırasıyla $p_1=0,8510$ ve $p_2=0,8331$ olmak üzere oranlar arasındaki farkın standart hata değerine bölünmesiyle elde edilen z değeri 0,34 olarak hesaplanmıştır. İki farklı yöntemle elde edilen oranlar arasındaki farkın test edilmesinde Eşitlik 1'de gösterilen formülden yararlanılmıştır.

$$\frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\left(\frac{(p_1.n_1)+(p_2.n_2)}{(n_1+n_2)}\right)\left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}}$$

Standart normal dağılıma göre 623 serbestlik derecesinde z'nin kritik değeri 1,96 olup hesaplanan z-değeri kritik değerden küçük olduğu görülmektedir. Buna göre iki oran arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ve her iki yöntemle elde edilen sınıflama oranlarının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karar ağacı ve yapay sinir ağları analizleri sonucunda, bağımsız değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak yordadığı ve bağımsız değişkenlerin çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışları bakımından yüksek ve düşük olarak sınıflamada etkili olduğu sonucuna varılmıştır. ÖVD'nin sınıflandırılmasında en etkili değişkenlerin sırasıyla lider-üye etkileşimi, duygusal tükenme, toksik liderlik ve iş stresi olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Toksik liderler kurumlar için teşhisi zor olan etkili bir zehir ve maliyetli bir fenomendir (Reed, 2004: 68). Ne yazık ki, bazen kurum kültürü ve örgütsel politikalar istemeden de olsa toksik liderleri yaşatmaktadır. Lipman-Blumen (2005a), neden bireylerin ve kurumların toksik liderlere sadece tahammül etmekle kalmayıp, desteklediklerini ve hatta bazen yarattıklarının sebebini insan olmanın trajedisini bağlamaktadır. İnsanlar korkularıyla yüzleşmektense büyük yanılsamalarla yaşamayı tercih etmekte, bu nedenle yerine getirilmeyecek sözler veren ve vaatler sunan toksik liderlerin pençelerine düşmektedir.

Toksik bir lider, örgüte girdiğinde örgütün yapısını ve işleyişini etkileyerek, örgütün görevlerini, misyonunu, amacını gerçekleştirmesini engelleyen, uzun süre ve yoğun olarak maruz kalındığında örgütün yok olmasına dahi neden olabilen bir etki yaratabilmektedir (Bayrakçı, 2017: 35-36). Konaklama işletmelerinde toksik liderlerin tutum ve davranış kalıplarının kombinasyonu, mikro düzeyde astların stres yaşamalarından işten ayrılmayı düşüncelerine kadar bir süreci tetikleyebilirken, makro düzeyde ise hizmet sunumu ve hizmet kalitesi üzerindeki olumsuz etkileriyle kurum performansına zarar verebilmektedir. Sektörden ayrılan çalışanların bir çoğu aslında kurumlarını değil, toksik davranışlar sergileyen liderlerini terk etmektedir (Hight vd., 2019: 97).

J.W. Marriott International'ın CEO'su Marriott, "en iyi oteli en iyi odalar ve en iyi lobi ile en iyi yerde inşa edebilirsiniz, ancak hizmet kötüyse ve çalışanlar bu durumu umursamazsa, müşteriler geri gelmez" sözüyle toksik liderlerin organizasyon maliyetlerinin, konaklama sektörü üzerindeki etkilerini özetlemektedir (Frost, 2004: 112). Konaklama işletmeleri, örgütsel sağlığı bozan bir virüs (Reed, 2004: 68) olarak nitelendirilen toksik liderlerin olumsuz etkilerinden korunabilmek için davranışlarını tespit etmek ve dönüştürmek zorundadır. Toksik lider davranışları, ne kadar erken fark edilir ve önlem alınırsa bireyler ve kurum üzerindeki yıkıcı etkileri büyük ölçüde önlenebilecektir.

Çalışmada, toksik liderlerin davranış kalıplarının belirlenmesi ve bu sayede çalışanların toksik liderlik algılarının ölçümlenebilmesi için geçerli ve güvenilir bir toksik liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Lipman-Blumen (2010), toksik liderliğin karmaşıklığını yakalamak için çok boyutlu bir çerçeveye ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Böyle bir çerçeve, toksik liderlerin niyetini, toksisitelerinin yoğunluğunu, dahil oldukları yıkıcı davranış türlerini, kararlarını ve eylemlerini yönlendiren işlevsiz kişisel nitelik türlerini ve kararlarının sonuçlarının önemini ele almalıdır. Konaklama işletmelerinde toksik liderlik ölçeği, literatürde gerçekleştirilen toksik liderliğin yapısını belirlemeye yönelik çalışmalarla

(Pelletier, 2010; Vicki Webster, 2011; Çelebi vd., 2015; Yavaş, 2016; Singh vd., 2017) ve Schmidt (2008)'in çalışmasında türetilen toksik liderlik boyutları ile tutarlı olarak, narsistlik, istismarcı yönetim, otoriterlik, kendi reklamını yapma ve öngörülmezlik olmak üzere beş boyut, yirmi yedi ifadeden meydana gelmektedir. Schmidt (2014) çalışmasında; otoriterlik, narsistlik, istismarcı yönetim, öngörülmezlik ve kendi reklamını yapma olmak üzere toksik liderlik ölçeğinin beş boyutlu faktör yapısını doğrulamış ve toksik liderlik ölçeğindeki her bir boyutun, toksik liderliğin etkisi üzerine gerçekleştirilecek gelecekteki araştırmalara dahil edilmesinin değerli olduğunu vurgulamıştır.

Konaklama işletmelerinin genel olarak yüksek hiyerarşik yapılardan meydana geldiği ve klasik merkezi karar verme modelini izlediği belirtilmektedir (Ogaard, Marnburg, and Larsen 2008; Huertas-Valdivia vd., 2019: 402). Bu tarz bir yönetim anlayışında liderler, genellikle otoriter davranışlar sergileme eğilimindedir. High vd. (2019), konaklama işletmelerinde toksik liderlerin en önemli özelliklerinden birinin, mikro yönetim uygulayan ve yetki devretmeyen aşırı otoriter yönetim şekli olduğunu ifade etmektedir. Toksik liderler, doğru ya da yanlış tüm kararları kendi alan, kararlarının sorgulanmasına tahammül gösteremeyen ve astlarının düşüncelerini yok sayan aşırı otoriter ve despot yönetim yaklaşımları ile konaklama işletmeleri çalışanlarının yenilikçi inovatif ve girişim odaklı davranışlarına engel oluşturacaklardır. Bununla birlikte toksik liderler, kendini başarının ya da başarı için gösterilen çabaların en önemli kaynağı olarak gören kibirli ve kendi çıkarlarını her şeyin üzerine koyan bencil/ben merkezli tutumları ile şekillenen narsist yapıları ile astlarının motivasyonlarını, emeklerini ve bireysel amaçlarını görmezden geleceklerdir. Yavaş (2016), konaklama işletmelerinde narsist kişiliğin en önemli yansıması olan bencilliğin, algılanan toksik liderliği yaratan ve toksik liderin davranışlarını tanımlayan en önemli faktör olduğunu tespit etmiştir. Astlarının çalışma koşulları ve iş standartları hakkında net bir tavır ortaya koymayan, söylemleri ve eylemleri birbirini tutmayan değişken ruh haline sahip toksik liderler, bireyler arasında rol belirsizliği ve rol çatışmalarına neden olmakla birlikte, güven ve istikrarın kaybolduğu bir örgüt iklimi meydana getireceklerdir. Hight vd. (2019), konaklama işletmelerinde toksik liderleri, duygusal durumları günden güne değişkenlik gösteren, patlamaya hazır bir saatli bomba olarak tasvir etmektedir. Toksik liderlerin astlarını zehirleyen belirgin bir diğer özelliği de istismarcı yönetim anlayışlarıdır (Pelletier, 2010). Konaklama işletmelerinde toksik liderler, astlarını iş tanımlarında olmayan görevlerden sorumlu tutan ve astlarını sürekli işine son vermekle tehdit eden anlayışları ile gücü kötüye kullanmakta, kurumda adaletsizliği ve kayırmacılığı teşvik etmektedir. Toksik liderler, meslektaşlarına ve özellikle üstlerine karşı iyi bir izlenim yaratabilmek amacıyla kazanılan

başarıları kendine mal etmekte, başarısızlıkların sorumluluğunu ise kurumda yarattığı günah keçilerine yüklemektedir. Bu liderler, terfi ve kariyer çıkarları çerçevesinde üstlerinin kendileri hakkındaki zihinlerinde oluşan algı/izlenimlere önem vermekte, bu algı/izlenimlerin pozitif yönde şekillenmesi için kendi öz reklamlarını yapmaktadır. Kendi reklamını başarılı bir şekilde yapan toksik liderler, üstleri ile iyi bir ilişki ağı geliştirerek, kariyer hedefleri önündeki engelleri ortadan kaldırırlar ve zehirli etkisini daha fazla yayabileceği pozisyona kolaylıkla ulaşırlar.

Lipman-Blumen (2005a)'e göre örgütler toksisitenin yayılmasına karşı kurumsal savunma mekanizmaları kurarak, toksisitenin sinsi yayılmasını durdurabilir. Konaklama işletmeleri, arzuladığı hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sağlamak ve korumak için toksik liderlerin astları üzerindeki bu zehirli yayılımını önlemek zorundadır. Bu ölçek, toksik liderlerin davranış kalıpları üzerinde anlayış geliştirerek, konaklama işletmelerinin toksik liderleri tanımlayabilmesi ve savunma mekanizmalarını bu kapsamda şekillendirebilmesine imkan sağlayacak önemli ve ilk bilimsel girişimdir.

Özellikle sosyal bilimler alanında bir araştırma konusunun gelişim süreci öncelikle konu ile ilgili teorik çerçevenin kavramsallaştırılmasını ve araştırmacıların konuyu amprik olarak inceleyebilecekleri geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesini içermektedir. Geliştirilen ölçeğin, konaklama işletmelerinde toksik liderliğe ilişkin bilimsel araştırmacıların dikkatini çekmek ve bilimsel araştırmaları teşvik etmek adına önemli bir adım olduğu düşünülmektedir. Gelecekte bu konuda gerçekleştirilecek her bir araştırma, ölçek aracılığıyla konaklama işletmelerinde toksik liderliğin bireysel ve kurumsal etkilerini farklı perspektiflerden amprik olarak inceleyerek, hem ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğini tekrar test etmiş olacak, hem de konaklama işletmeleri bağlamında toksik liderlik araştırmalarının gelişimine bir “tuğla” daha ekleyerek katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın bir diğer araştırma konusu bağlamında, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde, toksik liderlik algılarının, lider-üye etkileşimlerinin, iş stresi ve duygusal tükenme seviyelerinin etkisi, bu etki çerçevesinde katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl sınıflandığı ve bu sınıflandırmada bağımsız değişkenlerin önem sırası incelenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular, konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili değişkenin lider üye etkileşimi olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ekstra rol davranışlarının isteğe bağlı doğası, davranışsal uygulamasının kolaylıkla değişebileceği anlamına gelir ve vatandaşlık davranışının karşılıklı etki bağlamında değerlendirilebilecek yapıda olduğunu gösterir

(Settoon vd., 1996: 220). Sosyal değişim teorisi ve kaynakların korunması teorisine göre, arzulanan iş davranışları, lider-ast arasındaki ilişkinin niteliğine göre değişim göstermektedir. Lider ve üyeler arasındaki arzulanan ilişkiler, konaklama sektöründe astları tanımlanmış rollerinin ötesine geçerek, vatandaşlık davranışlarında bulunmaya teşvik edebilmektedir (Settoon vd., 1996; Kim vd., 2009; Wang ve Wong, 2011; Chow vd., 2015; Wang vd., 2017; Estiri vd., 2018; Teng vd., 2020). Sosyal değişim teorisine göre, liderleri ile kaliteli etkileşim içerisinde olan astlar, karşılıklılık normuna dayanan ekstra rol davranışlarında bulunacaklardır. Deluga (1994), sosyal değişim ve eşitlik teorileri ışığında, lider üye etkileşimi kalitesinin, örgütsel olarak arzu edilen vatandaşlık davranışı ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu savunmaktadır. Ilies vd. (2007), meta analitik bir yaklaşım çerçevesinde, lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Spitzmuller vd. (2008)' e göre lider üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışının en güçlü yordayıcılarından biridir ve konaklama işletmeleri çalışanlarının vatandaşlık davranışları büyük ölçüde lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesine dayanmaktadır (Garg ve Dhar, 2016: 377). Ma ve Qu (2011), konaklama sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmalarında, lider üye etkileşiminin kalitesinin, çalışanların birey odaklı ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışları ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.

Lider üye etkileşiminden sonra konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde, duygusal tükenme seviyelerinin ve toksik liderlik algılarının etkili olduğu belirlenmiştir. Liderleri ile etkileşim düzeyi düşük olan çalışanların vatandaşlık davranışında bulunmalarında belirleyici olan duygusal tükenmişlikleri iken, etkileşim düzeyi yüksek çalışanların vatandaşlık davranışlarını şekillendiren toksik liderlik algılarıdır. Bununla birlikte, toksik liderlik algısı düşük olan çalışanlarda iş stresi, toksik liderlik algısı yüksek çalışanlarda ise lider üye etkileşim düzeyi çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında belirleyici değişkenler olarak tespit edilmiştir.

Liderleri ile kötü etkileşim içinde olan ve duygusal olarak tükenmişlik yaşayan çalışanların vatandaşlık davranışında bulunma düzeyleri düşüktür. Duygusal tükenme her şeyden önce bir duygu durumudur ve duygular iş hayatı kalitesini etkileyen günlük yaşamımızdaki baskın bağımsız güçlerdir (Gaines ve Jermier, 1983: 568-569). Konaklama işletmeleri özelinde duygusal tükenme, çalışanlara yüklenen talep stresörlerine, özellikle iş yükü, kişilerarası etkileşimler, rol çatışması ve hem kişisel hem de kurumsal beklentilerin yüksek seviyelerine bir yanıttır (Cordes ve Dougherty, 1993: 644). Bir liderle ilişkilerin kalitesi, çalışanların iş talepleriyle başa çıkmalarına ve tükenmişlik olasılığını azaltmalarına

yardımcı olabilecek değerli bir kaynağı temsil etmektedir. Liderlerle kaliteli etkileşimler ve neticesinde elde edilen lider desteği, artan sosyalleşme ve azalan rol stresi ile duygusal tükenmeyi en aza indiren kaynaktır (Thomas ve Lankau, 2009: 427). Lai vd. (2018), Hong Kong’da bulunan seyahat acentelerinden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bir iş kaynağı olarak lider üye etkileşimini tükenmişlikle başa çıkmak için değerli bir kaynak olarak yorumlamaktadır. Kaliteli lider üye etkileşimlerinden elde edilen bilgi, geri bildirim ve iletişim, işteki belirsizlikleri azaltacak ve böylece bireylerin tükenmişlik geliştirme olasılıklarını en aza indirecektir. Buna karşılık, liderleriyle kötü etkileşim içindeki bireyler kaynak kaybı tehdidini algılama eğilimindedir ve duygusal tükenme geliştirmeye daha yatkındır. Duygusal olarak tükenmiş çalışanların vatandaşlık davranışlarını geri çekmesi doğal ve insani bir yaklaşımdır. Konaklama işletmeleri çalışanların yüksek stres ve tükenmişlik düzeyleri, rol içi görevlerinin dışındaki faaliyetlere zaman ve çaba harcamak için motivasyonlarının bulunmadığını gösterir ve isteğe bağlı ekstra davranışları olarak ifade edilen vatandaşlık davranışları sergilemelerini zorlaştırmaktadır (Cropanzano vd., 2003; Emmerik vd., 2005; Chiu ve Tsai, 2006; Liang, 2012; Lloyd vd., 2015; Akgunduz vd., 2016; Karatepe vd., 2019). Chiu ve Tsai (2006)’ye göre, Tayvan’daki otellerde duygusal olarak tükenmişlik yaşayan çalışanlar vatandaşlık davranışı sergilemeye diğerlerinden daha az isteklidir. Karatepe vd. (2019) ise Güney Kore’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetici ve iş arkadaşları tarafından kaba davranışlara maruz kalan, aynı zamanda müşteri ile temas halinde çalışan bireylerin duygusal tükenmelerinin artacağını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının aşınacağını ifade etmişlerdir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç, lider üye etkileşimi ve toksik liderlik algısı yüksek bireylerin, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Liderleri ile yakın ilişkiler içerisinde olan ve bu durumdan kar ve çıkar sağlayan bireyler, bu kazanç dengesini yitirmemek adına liderlerin toksik davranışlarını tolere edebilmektedir. Ancak yüksek toksisite algısı, vatandaşlık davranışı ile ilişkili olumlu yönlerin (fedakar davranış, vicdan, sportmenlik, sivil erdem) gönüllü anlamlarını kaybetmesine neden olmakta ve zorunlu bir örgütsel vatandaşlık davranışına evrilmektedir. Zorunlu bir örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların iradelerine aykırı olan ekstra rol davranışlarına katılımını ifade etmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, 2007; Zhao vd., 2013). Coldwell (2019), 4. sanayi devrimi gerekliliklerini ve toksik liderlerin beklentilerini karşılamak adına sergilenen zorunlu ve aşırı örgütsel vatandaşlık davranış biçimlerinin, “zehirli” bir yayılım oluşturabileceğini ve örgütsel entropiye yol açabileceğini belirtmektedir. Sıfır araçlarının dizel emisyon testlerini çarpıtmasıyla patlak veren Volkswagen krizi, bir iş organizasyonundaki zorunlu örgütsel

vatandaşlık davranışının ampirik bir örneğidir. Volkswagen liderlik hiyerarşisi tarafından teşvik edilen toksik çalışan davranışı, çalışanların şirket için fazladan yol kat etmeye yönlendirildikleri ve şirket hedeflerine ulaşmak zorunda kaldıkları organizasyon odaklı vatandaşlık davranışının zorunlu ve aşırı biçimlerinin önemli bir göstergesidir.

Çalışmada, toksik liderlik algısı yüksek fakat liderleri ile kötü etkileşim içerisinde olan çalışanların vatandaşlık davranışında bulunma seviyelerinin ise düşük olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde toksik bir liderlerin, müşteri etkileşimini teşvik eden, müşteri taleplerini daha yakından karşılayan ve sonuçta hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti yaratan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz olarak etkilemesi ve şekillendirmesi muhtemeldir (Tepper, 2004; Thau vd., 2009; Rafferty ve Restubog 2011; Liu ve Wang, 2013; Gregory vd., 2013; Chu, 2014; Behery vd., 2018; Al Zaabi vd., 2018; Xia vd., 2019). Lyu vd. (2016), konaklama işletmelerinde bir işyeri tehdidi ve stres kaynağı olarak tanımlanan toksik liderliğin, hizmet çalışanlarının müşteri odaklı vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediğini ortaya koymuşlardır. Xu vd. (2012), lider ve astlar arasında devam eden sosyal alışverişi yakalayan kilit bir yapı olarak lider-üye etkileşiminin, astların toksik liderlik algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki negatif ilişkiyi açıklayan çok önemli bir mekanizma olabileceğini öne sürmektedir. Lider üye etkileşimi, ikili bir ilişkide bir davranışın, eşdeğer bir davranışla iade edilme yükümlülüğü getirdiğini vurgulamaktadır. Buna göre, liderlerinin desteğini alan astlar, uygun geri dönüşlerle karşılık vermeye, liderlerinin toksik davranışlarına maruz kalan astlar ise olumsuz geri dönüşler sunmaya çalışacaktır. Decoster vd. (2014), lider üye etkileşimin, toksik liderlik ile bireye ve örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki olumsuz ilişkiye aracılık ettiğini savunmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yüksek ve düşük iş stresi seviyelerine sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğu çalışmada elde edilen bir diğer bulgudur. İşle ilgili stres faktörleri, çalışanların mevcut yeteneklerinin ötesinde roller üstlenmesi ve görevler yerine getirmesi talep edildiğinde oluşan stresli koşulları ifade etmektedir (Cho vd., 2014: 1026). Rol belirsizliği ve rol çatışması gibi iş stresi faktörleri, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde doğrudan etkilere sahiptir ve bu stres faktörlerine maruz kalmayan bireylerin vatandaşlık davranışları ortaya koyma olasılığı diğerlerine göre daha yüksektir (Chu vd., 2006). Kang ve Jang (2019), otel endüstrisinde algılanan rol stres faktörlerinin, çalışanların proaktif davranışlarını (hizmet odaklı ÖVD) etkilediğini ve rol belirsizliği ile hizmet odaklı ÖVD arasında doğrudan bir negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stresin bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif davranışlar üzerindeki negatif etkilerini kanıtlayan araştırmaların yanı sıra, bu çalışmada elde edilen bulgularla

tutarlı olarak aşırı stres yaşayan bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunabileceklerini ortaya koyan araştırmalara da rastlanmaktadır. Zellars ve Tepper (2003), vatandaşlık davranışını, çalışanların duygusal tükenme noktasından önce düşük hayal kırıklığı veya stres seviyelerinde kullandıkları bir başa çıkma mekanizması olarak düşünmektedir. Singh ve Singh (2010)'in çalışması, aşırı rol yüklenmesi kaynaklı stres ve bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Karam (2011), daha fazla stres altında olan çalışanların daha fazla vatandaşlık davranışı sergileme eğiliminde olduğunu belirlemiştir.

Stres faktörlerinin, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı tercihleri üzerindeki etkileri ile birlikte, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları nedeniyle üstlendikleri yükümlülüklerin ve kurumsal anlamda vatandaşlık davranışında bulunmalarına yönelik baskıların, stres düzeyleri üzerindeki etkisi de pozitif bir davranışın (vatandaşlık davranışı) negatif etkilerinin açığa çıkarılması noktasında kritik önem taşıyan bir diğer husustur. Bolino ve Turnley (2005)' e göre, vatandaşlık davranışı örgütleri olumlu yönde etkileyebilirken, bu tür davranışlarda bulunmanın çalışanlar için olumsuz sonuçları olabilir. Bu nedenle, “iyi asker sendromunun” bu çalışanları kişisel olarak nasıl etkileyebileceğini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Bolino ve Turnley (2005), yüksek düzeylerde bireysel inisiyatifin (belirli bir ÖVD tipi), daha fazla rol aşırı yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kısacası, “iyi asker sendromu” ile ilişkili bazı kişisel maliyetler var gibi görünmektedir. Youn vd. (2017)'ne göre, konaklama işletmelerinde yüksek nevrozizm düzeyine sahip çalışanlar, vatandaşlık davranışını olumsuz bir şekilde yorumlamakta ve istem dışı olarak ek sorumluluk aldıklarında stres yaşamaktadır. Bir çalışanın kendi isteği dışında vatandaşlık davranışı sergilemesi için yöneticileri ya da iş arkadaşları tarafından uygulanan dış baskılara maruz kalması olarak ifade edilen vatandaşlık baskısı, konaklama işletmeleri çalışanların iş stresi ve işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır.

İnsan sermayesinin etkili yönetiminin rekabetin ve başarının anahtarı olarak kabul edildiği konaklama sektöründe, lider ve astları arasındaki kaliteli etkileşimler çalışanların iş görevlerinin ve örgütsel standartların öngördüğünün ötesine geçen davranışlar sergilemesini ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Raub, 2008: 180) geliştiren en önemli faktörlerden biridir. Walz ve Niehoff (2000)'a göre, kişisel ve organizasyonel beklentileri netleştirmek, çalışanların iş sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli kaynakları sağlamak, organizasyonel ödülleri tahsis etmek için kullanılan prosedürleri adil ve eşitlikçi olarak yapılandırmak, çalışanları güçlendirmek, çalışanların refahını destekleyici ve

ihtiyaçlarını düşünen bir anlayış geliştirmek konaklama işletmelerinde astların, liderleri ile etkileşim düzeylerini arttıracak ve vatandaşlık davranışlarını teşvik edecektir.

Liderleri ile etkileşim düzeyi yüksek olan çalışanlar iş üzerinde ve dışında daha az stres yaşarken, stresle daha etkili başa çıkabilmektedir. Buna göre, lider üye etkileşiminin hem bireylerin vatandaşlık davranışlarının hem de sosyal ve örgütsel stresörlerle ilgili deneyimlerinin ve bunlara yanıtlarının önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir (Haslam vd., 2009: 21). Liderler, çalışanların stres ve tükenmişliklerini önleyerek, vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek için iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengesizliğin en aza indirildiği bir çalışma ortamı oluşturmali ve sürdürmelidir (Karatepe, 2010). Bu kapsamda liderler, kurumdaki rol belirsizliği ve çatışmalarını engellemeli, çalışanlara sürekli sosyal destek ve performansları hakkında adil geri bildirimler sağlamalı, her zaman yukarıya doğru iletişimi teşvik etmeli, personelden gelen yeni fikirlere özenli/açık olmalı ve çalışanların motivasyonlarını artırmaya çaba göstermelidir (Gill vd., 2006: 478). Karatepe (2015), konaklama işletmelerinde, motivasyonu ve öz-yeterliliği yüksek çalışanların, daha az duygusal tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmektedir. Bu tür çalışanlar, müşterilerin beklentilerini karşılamaya, hatta aşmaya çalışarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

Toksik liderler, çalışanların vatandaşlık davranışlarını teşvik eden tutum ve yaklaşımlara oldukça zıt bir yapıdadır. Toksik liderler, çalışanların iş arkadaşlarına ve kurumlarına yönelik vatandaşlık davranışlarında bulunmalarını engellemenin yanı sıra, toksisiteye maruz kalan astların, iş arkadaşlarına aynı muamale çerçevesinde olumsuz etkileri aktarabilecekleri bir çalışma ortamının meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu sarmal, olumsuz bir örgüt iklimine yol açabilecek kolektif bir fenomene dönüşebilir (Xu vd., 2012). Konaklama işletmeleri, arzuladığı hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sağlamak ve korumak için toksik liderlerin bu zehirli yayılımını önlemek zorundadır. Eğitim ve gelişim eksikliği, konaklama sektöründe toksik liderlerin filizlenmesinde belirgin bir önem taşımaktadır. Bu nedenle, liderlerin toksik davranışları, işin rolü hakkında bilgi eksikliği nedeniyle kasıtlı düşmanlığın bir sonucu olmayabilir. Sektör yöneticilerine, yönetsel yeterliliklerini geliştirebilmeleri için uygun gelişim araçları ve kaynakları sağlanmalıdır. Konaklama sektöründe çalışan toksik liderlerin sayısında bir azalma olması bekleniyorsa, bu değişim gelecekteki liderlerin eğitimi sırasında başlamalıdır (Hight, 2019: 106). Bununla birlikte, konaklama işletmelerinde toksik liderlikle mücadelede, kurumdaki ifşacılar (whistleblower) aktif olarak kullanarak hangi yöneticilerin yerinin değiştirilmesi gereken saatli bombalar olduğu tespit edilebilir. Burada sorumluluk insan kaynakları uzmanlarına

düşecektir. Konaklama işletmelerinde uygun insan kaynakları geri bildirim sistemlerinin yanı sıra, çeşitli birimler içerisinde hesap verebilirliğin sağlanması, toksik liderlikle mücadelede önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır (Tavanti, 2011: 134).



KAYNAKÇA

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2010). "The prevalence of destructive leadership behaviour". *British Journal of management*, 21(2): 438-452.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange". L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*. Academic Press, New York, 267-299.
- Akca, M. (2017). "The impact of toxic leadership on intention to leave of employees". *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4): 285-298.
- Akgunduz, Y., Dalgic, A. ve Kale, A. (2016). "The effects of stress and managers' behaviour on the job satisfaction and organisational citizenship behaviour of hotel employees". *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 64(1): 41-62.
- Aksu, G. ve Doğan, N. (2018). "Veri Madenciliğinde Kullanılan Öğrenme Yöntemlerinin Farklı Koşullar Altında Karşılaştırılması". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 51(3): 71-100.
- Al Zaabi, H. H., Elanain, H. M. A. ve Ajmal, M. M. (2018). "Impact of toxic leadership on work outcomes: an empirical study of public banks in the UAE". *Int. J. Public Sector Performance Management*, 4(3): 373-392.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J. ve Bowling, N. A. (2009). "Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis". *Work & stress*, 23(3): 244-263.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S. ve Quratulain, S. (2019). "Do Frontline Employees Cope Effectively with Abusive Supervision and Customer Incivility? Testing the Effect of Employee Resilience". *Journal of Business and Psychology*, 35: 223-240.
- Allio, R. J. (2007). "Bad leaders: How they get that way and what to do about them". *Strategy & Leadership*, 35(3): 12-17.
- Allum, F. (2011). "Silvio Berlusconi and his 'toxic' touch". *Representation*, 47(3): 281-294.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W. ve Tanova, C. (2020). "Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion". *The Service Industries Journal*, 40(1-2): 65-89.
- Anjum, A. ve Ming, X. (2018). "Combating toxic workplace environment". *Journal of Modelling in Management*, 13(3): 675-697.

- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J. ve Lay, M. (2005). "The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 5(4): 43-55.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). "Toxins in the workplace: affect on organizations and employees". *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1): 17-28.
- Arasli, H. ve Baradarani, S. (2014). "Role of job satisfaction in the relationship of business excellence and OCB: Iranian hospitality industry". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109(1): 1406-1415.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A. ve Samah, B. A. (2008). "The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors". *European Journal of Scientific Research*, 23(2): 227-242.
- Ashforth, B. (1994). "Petty tyranny in organizations". *Human relations*, 47(7): 755-778.
- Ashforth, B. (1997). "Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2): 126-140.
- Aydoğan, E. ve Deniz, G. (2018). "İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1): 17-37.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Euwema, M. C. (2005). "Job resources buffer the impact of job demands on burnout". *Journal of occupational health psychology*, 10(2): 170-180.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). "Burnout and work engagement: The JD-R approach". *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 389-411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Verbeke, W. (2004). "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance". *Human Resource Management*, 43(1): 83-104.
- Bandura, A., 1977. *Social Learning Theory*. Prentice Hall, New Jersey.
- Baran, B. ve Ata, F. (2014). "Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlık ÖzYeterlik Algısının Karar Ağacı Analizi ile İncelenmesi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 47(2): 137-160.
- Bardakoğlu, Ö., Akgündüz, Y., Kızılcıoğlu, G. ve Yeşilyurt, H. (2017). "Otel işletmelerinde algılanan yönetici desteğinin çalışanların iş stresi ve mutluluk düzeylerine etkisi". 8.

- Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiriler Kitabı*. 14-16 Temmuz 2017, Balıkesir, 103-116.
- Barling, J. ve Macintyre, A. T. (1993). "Daily work role stressors, mood and emotional exhaustion". *Work & Stress*, 7(4): 315-325.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). "Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4): 83-101.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership and organizational culture". *Public administration quarterly*, 17(1): 112-121.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). "Lider üye etkileşimi (Lüe) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik analizi". *Ege Academic Review*, 10(3): 1013-1039.
- Başoğlu, T. O. ve Öğretmen, T. (2013). "Öğretmen öz yeterlilik ölçeğinde değişen madde fonksiyonlarının ağırlıklandırılmış cevap modeli ile belirlenmesi". *Ege Eğitim Dergisi*, 14(2): 63-78.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). "Development of leader-member exchange: A longitudinal test". *Academy of management journal*, 39(6): 1538-1567.
- Bayrakçı, E. (2017). "Zehirli Liderlik, Örgütsel Zehirlenme ve Zehirlenmeyi Gidermede İfşa Olasılığı Üzerine Nitel Bir Araştırma". *Route Educational and Social Science Journal*, 4(6): 34-56.
- Beehr, T. A. ve Franz, T. M. (1987). "The current debate about the meaning of job stress". *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2): 5-18.
- Beehr, T. A. ve Newman, J. E. (1978). "Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review". *Personnel psychology*, 31(4): 665-699.
- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F. ve El Rawas, A. S. (2018). "Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of Followers' trust and Commitment in the Middle East". *International Journal of Business & Society*, 19(3): 793-815.
- Bell, S. J. ve Menguc, B. (2002). "The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality". *Journal of retailing*, 78(2): 131-146.
- Bhal, K. T. (2006). "LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator". *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2): 106-117.

- Bharadwaja, S., Lee, L. ve Madera, J. M. (2018). "Customer evaluations of service-oriented organizational citizenship behaviors: Agentic and communal differences". *International Journal of Hospitality Management*, 70: 120-129.
- Bilgin, N., Kuzey, C., Torlak, G., & Uyar, A. (2015). "An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the Turkish hospitality industry: a structural equation approach". *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9(2): 200-222.
- Blau, G. (1981). "An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain". *Organizational behavior and human performance*, 27(2): 279-302.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). "İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: Lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38): 123-161.
- Bolino, M. C. ve Turnley, W. H. (2005). "The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict". *Journal of applied psychology*, 90(4): 740-748.
- Bono, J. E. ve Judge, T. A. (2004). "Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis". *Journal of applied psychology*, 89(5): 901-910.
- Borchgrevink, C. P. ve Boster, F. J. (1994). "Leader-member exchange: A test of the measurement model". *Hospitality Research Journal*, 17(3): 75-100.
- Borchgrevink, C. P. ve Boster, F. J. (1998). "Leader-member exchange and interpersonal relationships: Construct validity and path model". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(1): 53-79.
- Borchgrevink, C. P., Cichy, R. F. ve Mykletun, R. J. (2001). "Leader-member exchange: Testing the measurement model and testing a structural equation model in the context of internal marketing". *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 8(1-2): 63-92.
- Borman, W. C. (2004). "The concept of organizational citizenship". *Current directions in psychological science*, 13(6): 238-241.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö. ve Çolakoğlu, M. H. (2018). "Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Bradley, H. B. (1969). "Community-based treatment for young adult offenders". *Crime & Delinquency*, 15(3): 359-370.

- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *The leadership quarterly*, 17(6): 595-616.
- Brownell, J. (2010). "Leadership in the service of hospitality". *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3): 363-378.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri ve analizi el kitabı: istatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). "Anket geliştirme". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 133-151.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M. ve Marchisio, G. (2011). "Narcissism in organizational contexts". *Human resource management review*, 21(4): 268-284.
- Cha, J. ve Borchgrevink, C. P. (2018). "Leader-member exchange (LMX) and frontline employees' service-oriented organizational citizenship behavior in the foodservice context: exploring the moderating role of work status". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(3): 233-258.
- Chamberlain, L. J. ve Hodson, R. (2010). "Toxic work environments: What helps and what hurts". *Sociological Perspectives*, 53(4): 455-477.
- Cheang, H. S. ve Appelbaum, S. H. (2015). "Corporate psychopathy: deviant workplace behaviour and toxic leaders-part one". *Industrial and Commercial Training*, 47(4): 165-173.
- Chen, C. T., Hu, H. ve King, B. (2018). "Shaping the organizational citizenship behavior or workplace deviance: Key determining factors in the hospitality workforce". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35: 1-8.
- Chen, W. J. (2016). "The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29: 24-32.
- Chen, X. P., Hui, C. ve Sego, D. J. (1998). "The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses". *Journal of applied psychology*, 83(6): 922-931.
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89-117.

- Chiang, C. F. ve Liu, B. Z. (2017). "Examining job stress and burnout of hotel room attendants: internal marketing and organizational commitment as moderators". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(4): 367-383.
- Chiu, S. F. ve Tsai, M. C. (2006). "Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior". *The Journal of psychology*, 140(6): 517-530.
- Cho, J. E., Choi, H. C. ve Lee, W. J. (2014). "An empirical investigation of the relationship between role stressors, emotional exhaustion and turnover intention in the airline industry". *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(9): 1023-1043.
- Cho, S. ve Johanson, M. M. (2008). "Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3): 307-326.
- Chow, C. W., Lai, J. Y. ve Loi, R. (2015). "Motivation of travel agents' customer service behavior and organizational citizenship behavior: The role of leader-member exchange and internal marketing orientation". *Tourism Management*, 48: 362-369.
- Chu, C. I., Lee, M. S. ve Hsu, H. M. (2006). "The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan". *Public Health Nursing*, 23(6): 496-505.
- Chu, L. C. (2014). "Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision". *Journal of Nursing Management*, 22(8): 953-963.
- Chua, S. M. Y. ve Murray, D. W. (2015). "How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing". *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3): 292-307.
- Coldwell, D. (2019). "Negative Influences of the 4th Industrial Revolution on the Workplace: Towards a Theoretical Model of Entropic Citizen Behavior in Toxic Organizations". *International journal of environmental research and public health*, 16(15): 1-13.
- Coleman, V. I. ve Borman, W. C. (2000). "Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain". *Human Resource Management Review*, 10: 25-44.
- Conger, J. A. (1990). "The dark side of leadership". *Organizational dynamics*, 19(2): 44-55.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications, California.
- Cordes, C. L. ve Dougherty, T. W. (1993). "A review and an integration of research on job burnout". *Academy of management review*, 18(4): 621-656.
- Creswell, J. W. ve Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications, California.

- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). "Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of management*, 31(6): 874-900.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. ve Byrne, Z. S. (2003). "The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Applied psychology*, 88(1): 160-169.
- Çakmakçı, E. (2017). "Duygusal Emegın Otel Çalışanlarının Sosyal, Aile ve Mesleki Yaşamlarına Etkileri". *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3): 175-198.
- Çavuşoğlu, F. ve Güler, M. E. (2017). "Psikolojik güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkisi ve demografik değişkenlere göre farklılıkları: İzmir şehir merkezindeki konaklama işletmelerinde bir araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2): 47-64.
- Çelebi, N., Güner, H. ve Yıldız, V. (2015). "Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1): 249-268.
- Çelik, P. ve Topsakal, Y. (2016). "Duygusal emegın iş tatmini ve duygusal tükenme ile ilişkisi: Antalya destinasyonu otel çalışanları örneği". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4): 202-218.
- Çetinkaya, H. (2017). *Okul yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Çetinkaya, H. ve Ordu, A. (2018). "Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31: 15-28.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *Journal of Business Research-Turk*, 9(2): 37-68.
- Dai, Y. D., Chen, K. Y. ve Zhuang, W. L. (2016). "Moderating effect of work-family conflict on the relationship between leader-member exchange and relative deprivation: Links to behavioral outcomes". *Tourism Management*, 54: 369-382.
- Dai, Y. D., Hou, Y. H., Chen, K. Y. ve Zhuang, W. L. (2018). "To help or not to help: antecedents of hotel employees' organizational citizenship behavior". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3): 1293-1313.
- Daniel, T. A. (2017). "Managing Toxic Emotions at Work: HR's Unique Role as the Organizational Shock Absorber". *Employment Relations Today*, 43(4): 13-19.

- Dansereau, F., Alutto, J. A. ve Yammarino, F. J. (1984). *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process". *Organizational behavior and human performance*, 13(1): 46-78.
- Decoster, S., Camps, J. ve Stouten, J. (2014). "The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors: A replication and extension". *American Journal of Business*, 29(1): 61-75.
- Deluga, R. J. (1994). "Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour". *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4): 315-326.
- Deluga, R. J. ve College, B. (1997). "Relationship among American presidential charismatic leadership, narcissism, and rated performance". *The Leadership Quarterly*, 8(1): 49-65.
- Demirdağ, S. (2018). "Akademisyenlerin Örgütsel Toksisiteye İlişkin Algıları". *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4): 1319-1334.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). "The job demands-resources model of burnout". *Journal of Applied psychology*, 86(3): 499-512.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development". *Academy of management review*, 11(3): 618-634.
- Dobbs, J. M. ve Do, J. J. (2019). "The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates". *Armed Forces & Society*, 45(1): 3-26.
- Dodeen, H. ve Johanson, G. A. (2003). "An analysis of sex-related differential item functioning in attitude assessment". *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 28(2): 129-134.
- Doğan, N. ve Öğretmen, T. (2010). "Değişen madde fonksiyonunu belirlemede mantel-haenszel, ki-kare ve lojistik regresyon tekniklerinin karşılaştırılması". *Eğitim ve Bilim*, 33(148): 100-112.
- Dormann, C. ve Zapf, D. (2004). "Customer-related social stressors and burnout". *Journal of occupational health psychology*, 9(1): 61-82.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future". *Journal of management*, 38(6): 1715-1759.

- Dulebohn, J. H., Wu, D. ve Liao, C. (2017). "Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis". *Human Resource Management Review*, 27(1): 149-166.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). "Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim". *Selçuk İletişim*, 5(3): 124-140.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. ve Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model". *The Leadership Quarterly*, 18(3): 207-216.
- Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). "Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised". *Work & stress*, 23(1): 24-44.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). "Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations". *European journal of work and organizational psychology*, 5(2): 185-201.
- Emmerik, I. H. V., Jawahar, I. M. ve Stone, T. H. (2005). "Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behaviour". *Work & Stress*, 19(1): 93-100.
- Erdoğan, B. And Liden, R. (2006): "Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader member exchange and ingratiation", *Journal Of Organizational Behavior*, 27: 1-17.
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist metodoloji: Bilimsel araştırma tasarımı, istatistiksel yöntemler, analiz ve yorumlar*. Erk Yayınları, Ankara.
- Ergin, C. (1993). "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması". *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*. 22-25 Eylül 1992, Ankara, 143-160.
- Erickson, A., Shaw, J. B. ve Agabe, Z. (2007). "An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership". *Journal of Leadership Studies*, 1(3): 26-43.
- Erickson, A., Shaw, J.B., Murray, J. ve Branch, S. (2015). "Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures". *Organizational Dynamics*, 4(44): 266-272.
- Erkılıç, E. (2017). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Rize ili otel*

- işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D. ve Rayej, H. (2018). "Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: a study on effect of gender". *Eurasian Business Review*, 8(3): 267-284.
- Eşitti, B. (2018). "Konaklama İşletmelerinde Dışlanma, İş Gerilimi, Bağlılık İhtiyacı ve İş Performansı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracı Rolü". *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1): 47-59.
- Etzion, D. (1984). "Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship". *Journal of applied psychology*, 69(4): 615-622.
- Fay, B. (2012). *Çağdaş sosyal bilimler felsefesi*. (Çev. İ.Türkmen), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Foa, U. G. ve Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Charles C Thomas.
- Foster, E. F. (2018). *Impact of Manager Perceptions of Toxic Leadership on Their Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Food Processing Industry*. Doctoral dissertation. Grand Canyon University, Arizona.
- Freudenberger, H.J. (1974). "Staff burnout". *Journal of Social Issues*, 30, 159–65.
- Frost, P. J. (2004). "Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and their Organization". *Organizational Dynamics*, 33(2): 111-127.
- Gaines, J. ve Jermier, J. M. (1983). "Emotional exhaustion in a high stress organization". *Academy of Management journal*, 26(4): 567-586.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). "Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21: 64-75.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2016). "Extra-role customer service: the roles of Leader–Member Exchange (LMX), Affective Commitment, and psychological empowerment". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(4): 373-396.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues". *Journal of applied psychology*, 82(6): 827-844.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. ve Shachar, M. (2006). "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership". *International Journal of contemporary hospitality management*, 18(6): 469-481.

- Gok, O. A., Akgunduz, Y. ve Alkan, C. (2017). "The effects of job stress and perceived organizational support on turnover intentions of hotel employees". *Journal of Tourismology*, 3(2): 23-32.
- Goldman, A. (2009). *Destructive leaders and dysfunctional organizations: A therapeutic approach*. Cambridge University Press, New York.
- Gouldner, A. W. (1960). "The norm of reciprocity". *American Sociological Review*, 25: 165-167.
- Graen, G. (1976). "Role making processes within complex organizations". M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand Mc-Nally, Chicago, 1201-1245.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). "Toward a psychology of dyadic organizing". *Research in organizational behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Graham, J. W. (1991). "An essay on organizational citizenship behavior". *Employee responsibilities and rights journal*, 4(4): 249-270.
- Gregory, B. T., Osmonbekov, T., Gregory, S. T., Albritton, M. D. ve Carr, J. C. (2013). "Abusive supervision and citizenship behaviors: Exploring boundary conditions". *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 628-644.
- Gupta, N. ve Beehr, T. A. (1979). "Job stress and employee behaviors". *Organizational behavior and human performance*, 23(3): 373-387.
- Güzeller, C. O ve Aksu, G. (2018). *MATLAB Yapay Zeka ve İstatistik Uygulamaları*. Maya Akademi, Ankara.
- Hadadian, Z. ve Sayadpour, Z. (2018). "Relationship between Toxic Leadership and Job Related Affective Well-Being: The Mediating Role of Job Stress". *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1): 137-145.
- Hadadian, Z. ve Zarei, J. (2016). "Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers". *Studies in Business and Economics*, 11(3): 84-89.
- Halbesleben, J. R. ve Buckley, M. R. (2004). "Burnout in organizational life". *Journal of management*, 30(6): 859-879.

- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). "Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes". *The Leadership Quarterly*, 18(3): 264-280.
- Haslam, S. A., Jetten, J. ve Waghorn, C. (2009). "Social identification, stress and citizenship in teams: a five-phase longitudinal study". *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(1): 21-30.
- Hastie, T., Tibshirani, R. ve Friedman, J. H. (2009). *The elements of statistical learning: Data mining, inference, and prediction*. Springer, New York.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. ve Chaudhry, A. (2009). "LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes". *The leadership quarterly*, 20(4): 517-534.
- Heppell, T. (2011). "Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership". *Representation*, 47(3): 241-249.
- Herbert, J. (2011). "The toxic presidency of George W. Bush". *Representation*, 47(3): 265-280.
- Higgs, M. (2009). "The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism". *Journal of change management*, 9(2): 165-178.
- Hight, S. K., Gajjar, T. ve Okumus, F. (2019). "Managers from "Hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers?". *International Journal of Hospitality Management*, 77: 97-107.
- Hingorjo, M. R. ve Jaleel, F. (2012). "Analysis of one-best MCQs: the difficulty index, discrimination index and distractor efficiency". *JPMA-Journal of the Pakistan Medical Association*, 62(2): 142-147.
- Hobfoll, S.E. (1988). *The ecology of stress*. Hemisphere Publishing Corporation, New York.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress". *American psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. ve Shirom, A. (2001). "Conservation of resources theory: Applications to Stress and Management in the Workplace". RT Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Marcel Dekker, Inc, New York, 57-80.
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P. ve Tang, R. L. (2009). "Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support". *Applied Psychology*, 58(2): 233-256.

- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. ve Woehr, D. J. (2007). "Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature". *Journal of Applied psychology*, 92(2): 555-566.
- Hoffman, B. J., Strang, S. E., Kuhnert, K. W., Campbell, W. K., Kennedy, C. L. ve LoPilato, A. C. (2013). "Leader narcissism and ethical context: Effects on ethical leadership and leader effectiveness". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1): 25-37.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. ve Gerras, S. J. (2003). "Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar". *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 170-178.
- Homans, G. C. (1958). "Social behavior as exchange". *American Journal of Sociology*, 63: 597-606.
- Hooper, D. T. ve Martin, R. (2008). "Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions". *The Leadership Quarterly*, 19(1): 20-30.
- House, R. J. ve Howell, J. M. (1992). "Personality and charismatic leadership". *The Leadership Quarterly*, 3(2): 81-108.
- House, R. J. ve Rizzo, J. R. (1972). "Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation". *Journal of Applied Psychology*, 56 (5): 388-396.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R. ve Lloréns-Montes, F. J. (2019). "Effects of different leadership styles on hospitality workers". *Tourism management*, 71: 402-420.
- Hulin, C. L., Drasgow, F. ve Parsons, C. K. (1983). *Item response theory: Application to psychological measurement*. Dow Jones-Irwin, Michigan.
- Hwang, J., Lee, J. J., Park, S., Chang, H. ve Kim, S. S. (2014). "The impact of occupational stress on employee's turnover intention in the luxury hotel segment". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1): 60-77.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. ve Kaprinis, G. (2003). "The relationship between job stress, burnout and clinical depression". *Journal of affective disorders*, 75(3): 209-221.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis". *Journal of applied psychology*, 92(1): 269-277.
- İnce, F. (2018). "Toxic Leadership As A Predictor Of Perceived Organizational Cynicism". *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2): 24343-24349.

- İzgüden, D., Eroymak, S. ve Erdem, R. (2016). "Leadership To Be Toxic Behavior In Health Institutions: Example of A University Hospital". *BJSS Balkan Journal of Social Sciences*, 262-276.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (1983). "Preventing employee burnout". *Personnel*, 60(2): 58-68.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. ve Schuler, R. S. (1986). "Toward an understanding of the burnout phenomenon". *Journal of applied psychology*, 71(4): 630-640.
- Jaiswal, D. ve Dhar, R. L. (2016). "Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality". *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65(1): 58-79.
- Jamal, M. (1984). "Job stress and job performance controversy: An empirical assessment". *Organizational behavior and human performance*, 33(1): 1-21.
- Jóhannsdóttir, H. L. Ve Ólafsson, R. F. (2004). "Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying". *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3): 319-333.
- Johnson, R. A. ve Wichern, D. W. (2002). *Applied multivariate statistical analysis*. Prentice hall, New Jersey.
- Jung, H. S., Yoon, H. H. ve Kim, Y. J. (2012). "Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: moderating effects on employees' tenure". *The Service Industries Journal*, 32(13): 2145-2165.
- Kabasakal, K. A. ve Kelecioğlu, H. (2012). "Pisa 2006 öğrenci anketinde yer alan maddelerin değişen madde fonksiyonu açısından incelenmesi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45(2): 77-96.
- Kale, A. (2016). *Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, iş stresleri ve işten ayrılma niyetleri ilişkisi: Mersin ilinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kang, J. ve Jang, J. (2019). "Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9): 3567-3582.
- Kanyongo, G. Y. (2005). "Determining the correct number of components to extract from a principal components analysis: A Monte Carlo study of the accuracy of the scree plot". *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 4(1): 120-133.

- Karakas, A. (2017). "Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma". *Journal of Business Research-Turk*, 9(1): 80–112.
- Karam, C. M. (2011). "Good organizational soldiers: conflict-related stress predicts citizenship behavior". *International journal of conflict management*, 22(3): 300-319.
- Karataş, A. (2015). "Örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Bursa ilinde bir araştırma". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 47-58.
- Karatepe, O. M. (2010). "Role stress, emotional exhaustion, and job satisfaction in the hotel industry: the moderating role of supervisory support". *Hospitality Review*, 28(2): 48-66.
- Karatepe, O. M. (2015). "Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(1): 4-26.
- Karatepe, O. M. ve Anumbose Nkendon, R. (2014). "The relationship between customer-related social stressors and job outcomes: the mediating role of emotional exhaustion". *Economic research*, 27(1): 414-426.
- Karatepe, O. M., Kim, T. T. ve Lee, G. (2019). "Is political skill really an antidote in the workplace incivility-emotional exhaustion and outcome relationship in the hotel industry?". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 40-49.
- Karatepe, O. M. ve Uludag, O. (2007). "Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 26(3): 645-665.
- Karatepe, O. M. ve Uludag, O. (2008). "Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus". *International Journal of Tourism Research*, 10(2): 111-126.
- Kasalak, G. (2015). *Yükseköğretimde Örgütsel Toksisite: Kaynakları, Etkieri ve Başa Çıkma Stratejileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2016). "Örgütler Nasıl Zehirlenir? Öğretim Elemanlarının Örgütsel Toksisite Algıları". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4): 676-694.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.

- Kazancı, O. (2017). “Toksik liderliğin sağaltımı ve ortaya çıkmadan önlenmesine dair bilişsel farkındalık (üstbiliş) gelişimi çerçevesinden bir bakış”. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 62-84.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press, Boston.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kırbaç, M. (2013). *Eğitim örgütlerinde toksik liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kiffin-Petersen, S. A., Jordan, C. L. ve Soutar, G. N. (2011). “The big five, emotional exhaustion and citizenship behaviors in service settings: The mediating role of emotional labor”. *Personality and Individual Differences*, 50(1): 43-48.
- Kim, B. P., Lee, G. ve Carlson, K. D. (2010). “An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 591-597.
- Kim, P. B., Poulston, J. ve Sankaran, A. C. (2017). “An Examination of Leader–Member Exchange (LMX) agreement between employees and their supervisors and its influence on work outcomes”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(3): 238-258.
- Kim, S., O’Neill, J. W. ve Cho, H. M. (2010). “When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 530-537.
- Kim, W., Ok, C. ve Lee, M. J. (2009). “Antecedents of service employees' organizational citizenship behaviors in full-service restaurants in Korea”. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2): 180-197.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press, New York.
- Koc, E. ve Bozkurt, G. A. (2017). “Hospitality employees’ future expectations: Dissatisfaction, stress, and burnout”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4): 459-473.

- Kodaş, B. (2018). *Psikolojik sermaye, iş stresi ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Yiyecek içecek çalışanları örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Konovsky, M. A. ve Organ, D. W. (1996). "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of organizational behavior*, 17(3): 253-266.
- Koys, D. J. (2001). "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study". *Personnel psychology*, 54(1): 101-114.
- Koyuncu, İ., Aksu, G. ve Kelecioğlu, H. (2018). "Mantel-Haenszel, lojistik regresyon ve olabilirlik oranı değişen madde fonksiyonu inceleme yöntemlerinin farklı yazılımlar kullanılarak karşılaştırılması". *İlköğretim Online*, 17(2): 909-925.
- Kumlu, T. ve Nergiz, H. G. (2018). "Otel işletmesi çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki". *ÇATALHÖYÜK Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3: 1-13.
- Kusy, M. ve Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). *Turizm İstatistikleri Raporu*. Ankara.
- Lai, J. Y., Chow, C. W. ve Loi, R. (2018). "The interactive effect of LMX and LMX differentiation on followers' job burnout: evidence from tourism industry in Hong Kong". *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12): 1972-1998.
- LaRocco, J. M., House, J. S. ve French Jr, J. R. (1980). "Social support, occupational stress, and health". *Journal of health and Social Behavior*, 21: 202-218.
- Latack, J. C. (1986). "Coping with job stress: Measures and future directions for scale development". *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 377-385.
- Law, J., Pearce, P. L. ve Woods, B. A. (1995). "Stress and coping in tourist attraction employees". *Tourism Management*, 16(4): 277-284.
- Lawrence, K. (2014). "How to cleanse a toxic workplace". *UNC Executive Development*, 1: 1-14.
- Lazarus, R. S. (1993). "From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks". *Annual review of psychology*, 44(1): 1-22.
- Ledgerwood, C. E., Crotts, J. C. ve Everett, A. M. (1998). "Antecedents of employee burnout in the hotel industry". *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1): 31-44.

- Lee, A. P., Teng, H. Y. ve Chen, C. Y. (2015). "Workplace relationship quality and employee job outcomes in hotel firms". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4): 398-422.
- Lee, K. ve Allen, N. J. (2002). "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions". *Journal of applied psychology*, 87(1): 131-142.
- Lee, M. J., Kim, S. S. ve Kim, W. (2012). "Service employees' organizational citizenship behaviors and customer-oriented behaviors: An accountability theory perspective". *Journal of foodservice business research*, 15(4): 335-361.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout". *Journal of applied Psychology*, 81(2): 123-133.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment". *Journal of organizational behavior*, 9(4): 297-308.
- LePine, J. A., Erez, A. ve Johnson, D. E. (2002). "The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis". *Journal of applied psychology*, 87(1): 52-65.
- Li, X., Sanders, K. ve Frenkel, S. (2012). "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance". *International Journal of Hospitality Management*, 31(4): 1059-1066.
- Liang, Y. W. (2012). "The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2): 251-268.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development". *Journal of management*, 24(1): 43-72.
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press, New York.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). "Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions". *Leader to Leader*, 29-36.
- Lipman-Blumen, J. (2010). "Toxic leadership: a conceptual framework". F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, J. Scaringella (Ed.), *Handbook of Top Management Teams*. Palgrave Macmillan, London, 214-220.
- Lipman-Blumen, J. (2011). "Toxic leadership: A rejoinder". *Representation*, 47(3): 331-342.

- Liu, X. Y. ve Wang, J. (2013). "Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: is supervisor-subordinate guanxi a mediator?". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7): 1471-1489.
- Lloyd, K. J., Boer, D., Keller, J. W. ve Voelpel, S. (2015). "Is my boss really listening to me? The impact of perceived supervisor listening on emotional exhaustion, turnover intention, and organizational citizenship behavior". *Journal of Business Ethics*, 130(3): 509-524.
- Lubit, R. H. (2004). *Coping with toxic managers, subordinates... and other difficult people: Using emotional intelligence to survive and prosper*. Pearson Education, Inc, Financial Times Prentice Hall Upper Saddle River.
- Lutgen-Sandvik, P. ve Tracy, S. J. (2012). "Answering five key questions about workplace bullying: How communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work". *Management Communication Quarterly*, 26(1): 3-47.
- Lyu, Y., Zhu, H., Zhong, H. J. ve Hu, L. (2016). "Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: the roles of hostile attribution bias and work engagement". *International Journal of Hospitality Management*, 53: 69-80.
- Ma, E. ve Qu, H. (2011). "Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework". *International journal of hospitality management*, 30(3): 680-688.
- Ma, E., Qu, H. ve Wilson, M. (2016). "The affective and dispositional consequences of organizational citizenship behavior: A cross-cultural study". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(4): 399-431.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M ve Podsakoff, N. P. (2011). "Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?". *Personnel Psychology*, 64(3): 559-592.
- Magnini, V. P., Crotts, J. C. ve Zehrer, A. (2011). "Understanding customer delight: An application of travel blog analysis". *Journal of Travel Research*, 50(5): 535-545.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. ve Nawaz, M. K. (2019). "The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of Toxic Leadership and mediating effect of emotional exhaustion". *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1): 33-50.

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. ve Epitropaki, O. (2016). "Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review". *Personnel Psychology*, 69(1): 67-121.
- Maslach, C. (2003). "Job burnout: New directions in research and intervention". *Current directions in psychological science*, 12(5): 189-192.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). "Prevention of burnout: New perspectives". *Applied and preventive psychology*, 7(1): 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). "The measurement of experienced burnout". *Journal of organizational behavior*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. (2. Edition). Consulting Psychologists Press, California.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. (3. Edition). Consulting Psychologists Press, California.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual review of psychology*, 52(1): 397-422.
- Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). "Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality". *Journal of applied psychology*, 86(4): 697.
- Matsunaga, M. (2010). "How to Factor-Analyze Your Data Right: Do's, Don'ts, and How-To's." *International journal of psychological research*, 3(1): 97-110.
- McAnulla, S. (2011). "Post-political poisons? Evaluating the 'toxic' dimensions of Tony Blair's leadership". *Representation*, 47(3): 251-263.
- Mehta, S., ve Maheshwari, G. C. (2013). "Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment". *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2): 1-23.
- Mehta, S. ve Maheshwari, G. C. (2014). "Toxic leadership: Tracing the destructive trail". *International Journal of Management*, 5(10): 18-24.
- Metz, I., Brown, M., Cregan, C. ve Kulik, C. T. (2014). "Toxin handling and well-being: The case of the human resources manager". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2): 248-262.
- Meyer, J. P. (2014). *Applied measurement with jMetrik*. Routledge Taylor & Francis Group, New York.

- Moorman, R. H. (1991). "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?". *Journal of applied psychology*, 76(6): 845.
- Morrison, E. W. (1994). "Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective". *Academy of management journal*, 37(6): 1543-1567.
- Murphy, L.R. (1995). "Managing job stress: An employee assistance/human resource management partnership". *Personnel Review*, 24(1): 41-50.
- Nadiri, H. ve Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry". *International journal of hospitality management*, 29(1): 33-41.
- Ocampo, L. A., Tan, T. A. G. ve Sia, L. A. (2018). "Using fuzzy DEMATEL in modeling the causal relationships of the antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the hospitality industry: A case study in the Philippines". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34: 11-29.
- Øgaard, T., Marnburg, E. ve Larsen, S. (2008). "Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance". *Tourism Management*, 29(4): 661–671.
- O'Neill, J. W. ve Xiao, Q. (2010). "Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion". *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 652-658.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington.
- Organ, D. W. (1990). "The subtle significance of job satisfaction". *Clinical Laboratory Management Review*, 4: 94–98.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior". *Journal of applied psychology*, 74(1): 157-164.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior". *Personnel psychology*, 48(4): 775-802.
- Özduran, A. ve Tanova, C. (2017). "Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1): 589-606.

- Özekes, S. (2003). “Veri madenciliği modelleri ve uygulama alanları”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 65-82.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G. ve Avcı, K. (2017). “A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers”. *Global Business and Management Research*, 9(1): 12-23.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). “The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments”. *The Leadership Quarterly*, 18(3): 176-194.
- Parker, D. F. ve DeCotiis, T. A. (1983). “Organizational determinants of job stress”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 160-177.
- Pekerşen, Y. (2015). *Otel işletmelerinde çalışan aşçıların iş stresi ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve toksik davranışları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Pelletier, K. L. (2009). *The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity*. Doctoral Dissertation. The Claremont Graduate University, California.
- Pelletier, K. L. (2010). “Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric”. *Leadership*, 6(4): 373-389.
- Pelletier, K. L. (2012). “Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader–follower relationships and identification with victim matter?”. *The Leadership Quarterly*, 23(3): 412-424.
- Pelletier, K. L., Kottke, J. L. ve Sirotnik, B. W. (2019). “The toxic triangle in academia: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university”. *Leadership*, 15(4): 405-432.
- Pines, A. M. ve Keinan, G. (2005). “Stress and burnout: The significant difference”. *Personality and individual differences*, 39(3): 625-635.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. ve Spoelma, T. M. (2014). “Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research”. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1): 87-119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). “Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis”. *Journal of applied Psychology*, 94(1): 122-141.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance". *Journal of applied psychology*, 82(2): 262-270.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of marketing research*, 31(3): 351-363.
- Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research". *Human performance*, 10(2): 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of management*, 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors". *The leadership quarterly*, 1(2): 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". *Journal of management*, 26(3): 513-563.
- Popoiu, A., Mironov-Duret, G., Șoimu, S. ve Andrișan, D. Ș. (2012). "Political Leaders after the Cold War. The Case of Slobodan Milošević: Toxic vs. Charismatic Leader". *Acta Universitatis Danubius*, 5(1): 74-85.
- Pradhan, S. ve Jena, L. K. (2018). "Emotional intelligence as a moderator in abusive supervision-intention to quit relationship among Indian healthcare professionals". *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1): 35-49.
- Prentice, C., Chen, P. J. ve King, B. (2013). "Employee performance outcomes and burnout following the presentation-of-self in customer-service contexts". *International Journal of Hospitality Management*, 35: 225-236.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. ve Zhang, R. (2019). "The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40: 77-87.
- Rafferty, A. E. ve Restubog, S. L. D. (2011). "The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision". *British Journal of Management*, 22(2): 270-285.

- Raub, S. (2008). "Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry". *International journal of hospitality management*, 27(2): 179-186.
- Ravichandran, S., Gilmore, S. A. ve Strohbehn, C. (2007). "Organizational citizenship behavior research in hospitality: Current status and future research directions". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(2): 59-78.
- Reed, G. E. (2004). "Toxic leadership". *Military review*, 84(4): 67-71.
- Reed, G. E. (2014). "Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness". *Air and Space Power Journal*, 26(3): 1-8.
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: toxic leadership in the US military*. Nebraska Press, Lincoln.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). "Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 442-459.
- Robinson, J. L. ve Topping, D. (2013). "The Rhetoric of Power: A Comparison of Hitler and Martin Luther King Jr." *Journal of Management Inquiry*, 22(2): 194-210.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve Shore, L. M. (2012). "Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries". *Journal of applied psychology*, 97(6): 1097-1130.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). "Narcissistic leadership". *The leadership quarterly*, 17(6): 617-633.
- Ross, G. F. (1995). "Interpersonal stress reactions and service quality responses among hospitality industry employees". *Service Industries Journal*, 15(3): 314-331.
- Russell, R. F. ve Stone, A. G. (2002). "A review of servant leadership attributes: Developing a practical model". *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3): 145-157.
- Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. Aldine De Gruyter, New York.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). "A social information processing approach to job attitudes and task design". *Administrative science quarterly*, 23: 224-253.
- Scandura, T. A. (1999). "Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective". *The leadership quarterly*, 10(1): 25-40.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention". *Journal of applied psychology*, 69(3): 428.
- Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (2003). "Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing". *The handbook of work and health psychology*, 2(1): 282-424.

- Schaufeli, W.B. ve Enzmann, D. (1998), *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*. Taylor & Francis, London.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). "Burnout: 35 years of research and practice". *Career development international*, 14(3): 204-220.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Master dissertation. University of Maryland, College Park, Maryland.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment*. Doctoral dissertation. University of Maryland, College Park, Maryland.
- Schyns, B. ve Schilling, J. (2013). "How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes". *The Leadership Quarterly*, 24(1): 138-158.
- Sesen, H., Cetin, F., & Basım, N. H. (2011). "The effect of burnout on organizational citizenship behaviour: the mediating role of job satisfaction". *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1(1): 40-64.
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity". *Journal of applied psychology*, 81(3): 219-227.
- Shirom, A. (1989). "Burnout in work organizations". C. L. Cooper ve I. Robertson (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology*. Wiley, New York, 25-48.
- Singh, A. K. ve Singh, A. P. (2010). "Role of stress and organizational support in predicting organizational citizenship behavior". *IUP Journal of Organizational Behavior*, 9(4): 8-25.
- Singh, N., Sengupta, S. ve Dev, S. (2017). "Toxicity in leadership: exploring its dimensions in the Indian context". *International Journal of Management Practice*, 10(2): 109-130.
- Sinha, A. P. ve May, J. H. (2004). "Evaluating and tuning predictive data mining models using receiver operating characteristic curves". *Journal of Management Information Systems*, 21(3): 249-280.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near J. P (1983). "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents". *Journal of applied psychology*, 68(4): 653-663.
- Smith, M. J. ve Sainfort, P. C. (1989). "A balance theory of job design for stress reduction". *International journal of industrial ergonomics*, 4(1): 67-79.

- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). "Process and structure in leader-member exchange". *Academy of Management Review*, 22(2): 522-552.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). "An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior". *Human resource management review*, 12(2): 269-292.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L. ve Ilies, R. (2008). "Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network". J. Barling ve C.L. Cooper (Ed.), *The SAGE handbook of organizational behavior*, SAGE Publications, London, 106-123.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the behavioral sciences*. Erlbaum, New Jersey.
- Swider, B. W. ve Zimmerman, R. D. (2010). "Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes". *Journal of Vocational behavior*, 76(3): 487-506.
- Tal-Or, N. (2010). "Direct and indirect self-promotion in the eyes of the perceivers". *Social Infulence*, 5(2): 87-100.
- Tang, T. W. ve Tang, Y. Y. (2012). "Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates". *International Journal of Hospitality Management*, 31(3): 885-895.
- Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. ve Schaufeli, W. B. (2001). "From inequity to burnout: The role of job stress". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4): 303.
- Taştan, S. B. (2017). "Toxic Workplace Environment: In Search for the Toxic Behaviours in Organizations with a Research in Healthcare Sector". *Postmodern Openings*, 8(1): 83-109.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). "Making sense of Cronbach's alpha". *International journal of medical education*, 2: 53-55.
- Tavanti, M. (2011). "Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them". *Human Resource Management*, 6: 127-136.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tendi, B. M. (2011). "Robert Mugabe and toxicity: History and context matter". *Representation*, 47(3): 307-318.

- Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y. ve Fang, C. H. (2020). "Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB)". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1): 212-229.
- Tepper, B. J. (2000). "Consequences of abusive supervision". *Academy of management journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda". *Journal of management*, 33(3): 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. ve Ensley, M. D. (2004). "Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes". *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 455-465.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. ve Marrs, M. B. (2009). "How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1): 79-92.
- Thomas, C. H. ve Lankau, M. J. (2009). "Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout". *Human Resource Management*, 48(3): 417-432.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A. ve Lunsford, L. (2018). "Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition". *Journal of Business Ethics*, 151(3): 627-649.
- Toprak, E. (2017). *Yapay Sinir Ağı, Karar Ağaçları ve Ayırma Analizi Yöntemleri ile PISA 2012 Matematik Başarılarının Sınıflandırılma Performanslarının Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uludag, O., Khan, S. ve Guden, N. (2011). "The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions". *Hospitality Review*, 29(2): 1-21.
- Uncu, A. (2018). *Liderlik teorilerinde toksik liderliğin araştırılması: Hitler ve Stalin örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Unur, K. ve Pekerşen, Y. (2017). "İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: Aşçılar üzerinde bir araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1): 108-129.

- Uysal, H. T. (2019). "The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction". *International Journal of Business*, 24(1): 55-73.
- Uzunbacak, H. H., Yıldız, A. ve Uzun, S. (2019). "Toksik liderliğin çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi". *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 211-219.
- Üngüren, E. ve Çevirgen, A. (2016). "Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel yapısının analizi". *Journal of International Social Research*, 9(43): 2223-2236.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). "Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)". *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. G. ve Dienesch, R. M. (1994). "Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation". *Academy of Management Journal*, 37: 765-802.
- Van Dyne, L. ve LePine, J.A. (1998). "Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity". *Academy of Management Journal*, 41: 108-119.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004). "In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring?". *Human performance*, 17(1): 119-135.
- Vidhyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. ve Ghosh, S. (2010). "Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 95(5): 849-861.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). "Compulsory citizenship behavior in organizations: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome". *Journal for the Theory of Social Behavior*, 36(1): 77-93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). "Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace". *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 377-405.
- Vreja, L. O., Balan, S. ve Bosca, L. C. (2016). "Toxic Leadership. An Evolutionary Perspective". *Proceedings of the International Management Conference*. 3-4 November 2016, Bucharest, 539-547.
- Walz, S. M. ve Niehoff, B. P. (2000). "Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3): 301-319.

- Wang, C. J. (2016). "Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5): 969-987.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). "Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior". *Academy of management Journal*, 48(3): 420-432.
- Wang, J. ve Wong, C. K. (2011). "Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China". *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 845-854.
- Wang, P. Q., Kim, P. B. ve Milne, S. (2017). "Leader-member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(2): 125-143.
- Wang, W., Mao, J., Wu, W. ve Liu, J. (2012). "Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1): 43-60.
- Watt, S. R., Javidi, M. ve Normore, A. H. (2016). "Increasing Darkness: Combining Toxic Leadership and Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA). A.H. Normore, J.S. Brooks (Ed.), *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations*. Ringgold Inc., Portland, 195-206.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K. ve Myers, B. (2011). "Consequences of Toxic Leadership Behaviours: A qualitative investigation". *ANZAM*, 1-24.
- Wei, F. ve Si, S. (2013). "Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility". *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1): 281-296.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Quorum Books, Michigan.
- Williams, L. ve Anderson, S. (1991). "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors". *Journal of Management*, 17: 601-617.
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). "Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions". *The Journal of Psychology*, 133(6): 656-668.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). "Toxic leadership". *Transleadership Inc*, 1-4.

- Witten, I. H., Frank, E., Hall, M.A. ve Pal, C.J. (2016). *Data Mining: Practical machine learning tools and techniques*. Elsevier Inc., Cambridge.
- Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (1998). "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover". *Journal of applied psychology*, 83(3): 486-493.
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K. ve Liu, J. (2013). "The impact of servant leadership on hotel employees servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4): 383-395.
- Wu, T. Y. ve Hu, C. (2009). "Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries". *Group & Organization Management*, 34(2): 143-169.
- Xia, Y., Zhang, L. ve Li, M. (2019). "Abusive leadership and helping behavior: Capability or mood, which matters?". *Current Psychology*, 38(1): 50-58.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. ve Miao, Q. (2012). "Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX". *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 531-543.
- Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2018). "Toksik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(3): 1016-1025.
- Yavaş, A. (2016). "Sectoral differences in the perception of toxic leadership". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229: 267-276.
- Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel sinizm ile ilişkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, A. (2016). *Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Youn, H., Kim, J. H. ve Song, H. (2017). "The leading causes and consequences of citizenship pressure in the hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6): 1541-1559.
- Yurcu, G. ve Rzazade, H. (2016). "Kırsal Turizm Çalışanlarının Toksikite Davranışlarının Duygusal Emekleri Üzerine Etkisi: Antalya/Çakırlar Örneği". *3rd International Congress of Tourism & Management Researches*. 20-22 Mayıs 2016, Antalya.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H. ve Holz, M. (2001). "Emotion work and job stressors and their effects on burnout". *Psychology & health*, 16(5): 527-545.

- Zellars, K. L. ve Tepper, B. J. (2003). "Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22: 395-424.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior". *Journal of applied psychology*, 87(6): 1068-1076.
- Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G. ve Hudson, A. (2013). "Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study". *The Journal of Psychology*, 147(2): 177-195.
- Zhao, X. R. ve Ghiselli, R. (2016). "Why do you feel stressed in a "smile factory"?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2): 305-326.
- Zhao, Y. ve Zhang, Y. (2008). "Comparison of decision tree methods for finding active objects". *Advances in Space Research*, 41(12): 1955-1959.
- Zohar, D. (1994). "Analysis of job stress profile in the hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 13(3): 219-231.

EK - GENEL UYGULAMA ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, “Konaklama İşletmelerinde Toksik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Veri Madenciliği, Yapay Sinir Ağları Yöntemleriyle İncelenmesi” amacıyla yürütülen doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Birinci bölümde, katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik 9 ifade; **ikinci bölümde**, kurumdaki toksik liderlik davranışlarını ve lider üye etkileşim düzeyini ölçmeye yönelik 39 ifade; **üçüncü bölümde** ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, iş stresi ve duygusal tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik 35 ifade yer almaktadır. Bilimsel bir kaygıyla yürütülen bu çalışmada, sizden herhangi bir kimlik ya da kurum bilgisi istenmemektedir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddeleri içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır. Anketteki tüm soruları **boşluk bırakmadan cevaplamanızın** önemli olduğunu hatırlatır, **emeğiniz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.**

Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER
Danışman

Nuri ÇELİKER
Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM

Bu bölümde yer alan ifadeler, kişisel bilgilerinizi belirlemek üzere hazırlanmıştır. Lütfen sizi tanımlayan ifadeleri, (X) işareti kullanarak **boşluk bırakmadan doldurunuz.**

1. Cinsiyetiniz?	☐ Kadın	☐ Erkek		
2. Yaşınız?	☐ 18-22 ☐ 33-37	☐ 23-27 ☐ 38-42	☐ 28-32 ☐ 43-47	☐ 48 ve üzeri
3. Medeni Durumunuz?	☐ Evli	☐ Bekar	☐ Diğer	
4. Eğitim Durumunuz?	☐ İlkokul ☐ Ortaokul	☐ Lise ☐ ÖnLisans	☐ Lisans ☐ Lisans Üstü	
5. Çalışmakta olduğunuz bölüm?	☐ Ön Büro ☐ Satın Alma	☐ Kat Hizmetleri ☐ İnsan Kaynakları	☐ Yiyecek-İçecek ☐ Güvenlik	☐ Muhasebe ☐ Diğer (Belirtiniz).....
6. Mevcut işyerinizde kaç yıldır çalışmaktasınız?	☐ 1 yıldan az ☐ 11-15 yıl	☐ 1-5 yıl ☐ 16-20 yıl	☐ 6-10 yıl ☐ 21 ve üst	
7. Turizm sektöründeki toplam çalışma süreniz?	☐ 1 yıldan az ☐ 11-15 yıl	☐ 1-5 yıl ☐ 16-20 yıl	☐ 6-10 yıl ☐ 21 ve üst	
8. Turizm Eğitimi Aldınız mı?	☐ Evet	☐ Hayır		
9. Kadro durumunuz?	☐ Sezonluk	☐ Daimi		

II. BÖLÜM		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen ifadelere cevap verirken, <u>bir üst amirinizi</u> düşünerek, bu ifadelerin amirinizin özelliklerini hangi düzeyde yansıttığını belirtiniz. (1) - Kesinlikle Katılmıyorum, (2) - Katılmıyorum, (3) Fikrim Yok, (4) - Katılıyorum, (5) - Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil etmektedir. Lütfen ifadeleri (X) işareti kullanarak <u>boşluk bırakmadan doldurunuz.</u>						
1	Yöneticim, çalışanlara her zaman emredici şekilde davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Yöneticim, çalışanlar üzerinde sıkı bir disiplin uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yöneticim, önemli olsun ya da olmasın tüm kararları kendisi alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Yöneticim, çalışanların talimatları sorgulamadan yerine getirmesini bekler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Yöneticim, bir karara varmadan önce çalışanlar tarafından sunulan alternatif fikirleri dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Yöneticim, kurumun başarı kaynağının, sadece kendisi olduğunu düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Yöneticim, herkesten daha yetenekli olduğunu düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Yöneticim, çalışanların kendisine minnet duyması gerektiğini düşünür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Yöneticim, kendisine yapılacak kişisel iltifat ve övgüye çok değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Yöneticim, bencil davranışlar sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Yöneticim, kibirli bir insandır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Yöneticimin, sürekli değişkenlik gösteren bir ruh hali vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Yöneticimin, söylemleri ile eylemleri tutarsızdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Yöneticim, keyfi kararlar alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Yöneticim, geçerli bir neden belirtmeksizin kararlarını değiştirebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Yöneticim, çalışanların, çalışma koşulları (çalışma saatleri, sorumluluk alanları, ücret, tatil vb.) hakkında net standartlar ortaya koymaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yöneticim, çalışanları iş tanımlarında olmayan görevlerden sorumlu tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Yöneticim, çalışanları kendi kişisel işlerinin gerçekleştirilmesinde kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Yöneticim, çalışanlara makul olmayan bitirme sürelerine sahip görevler verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yöneticim, çalışanların hak ve çıkarlarını işletme başarısı uğrana göz ardı eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yöneticim, çalışanları işini sonlandırmakla tehdit eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Yöneticim, çalışanlarının emeklerini sömürmez, haklarını teslim eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Yöneticim, başarılarından herkesin haberdar olmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Yöneticim, kurumca ulaşılan ortak başarıları kendi başarısı gibi gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

25	Yöneticim, üst yönetimin ve patronların gözüne girebilmek için tutum ve davranışlarını belirgin biçimde değiştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Yöneticim, kurumda meydana gelen başarısızlıkların sorumluluğunu üstlenmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Yöneticim, kuruma kazandırdıklarını her fırsatta gündeme getirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Yöneticimi bir insan olarak çok severim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Yöneticim, bir insanın arkadaş olmayı isteyebileceği türde birisidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Yöneticimle birlikte çalışmak keyiflidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Yöneticim, konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmasa da, işle ilgili yaptığım faaliyetleri savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Diğer çalışanlar beni eleştirirse, yöneticim beni onlara karşı savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Eğer affedilebilir bir hata yaparsam, yöneticim diğer çalışanlara karşı beni savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Yöneticim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Yöneticimin belirlediği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Yöneticim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37	Yöneticimin iş konusundaki bilgisine hayranım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yetkinliğine saygı duyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Yöneticimin mesleki becerilerini takdir ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. BÖLÜM		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<i>Bu bölümde yer alan sorular, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma düzeyinizi, iş stresinizi ve duygusal tükenmişlik düzeyinizi belirlemek üzere hazırlanmıştır. Lütfen ifadeleri, (X) işareti kullanarak <u>boşluk bırakmadan doldurunuz.</u> (1) - Kesinlikle Katılmıyorum, (2) - Katılmıyorum, (3) - Fikrim Yok, (4) - Katılıyorum, (5) - Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerini temsil</i>						
1	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışana yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri çalışma arkadaşlarım ile paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Çalıştığım kurum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10	Beklenmeyen bir problem ortaya çıktığında diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Birlikte çalıştığım insanlar için problem yaratmamaya gayret ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Çalışma ortamı ile ilgili problemlere odaklanmak yerine olayların olumlu yönlerini görmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Mesaiide karşılaştığım olumsuz durumlara karşı gücenme veya kızgınlık duymam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Üst yönetimce yayınlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Kurum yapısında gerçekleştirilen değişimlere ayak uydururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Geliştirici faaliyet içeren her türlü proje ve araştırma grubunda yer alırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Oldukça büyük bir gerilim altında çalışıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşimden dolayı kendimi asabi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Farklı bir işte çalışıyor olsam sağlığım muhtemelen daha iyi olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İşimle ilgili sorunlar uyku sorunu yaşamama neden oluyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Kurumda düzenlenen toplantılar öncesi kendimi gergin hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Evde olduğum zamanlar başka işler yapıyor olsam da sıklıkla işimle ilgili konuları düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	İşimden soğuduğumu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Bütün gün insanlarla ilgilenmenin gerçekten çok yıpratıcı olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	İşimin beni kısıtladığına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	İnsanlarla doğrudan ilişki kurmayı gerektiren bir işimin olması bende stres yaratıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	İşimde yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Nuri ÇELİKER
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Burdur USO Lisesi
Lisans Diploması	Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Yüksek Lisans Diploması	Dumlupınar Üniversitesi SBE Yönetim ve Organizasyon ABD
Yabancı Dil / Diller	İngilizce (KPDS-ÜDS – 75)
BİLİMSEL FAALİYETLER	
- Guzeller, C. O. ve Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 14(1): 102-120. - Celiker, N., Ustunel, M. F. ve Guzeller, C. O. (2019). The relationship between emotional labour and burnout: a meta-analysis. Anatolia, 30(3): 328-345. - Guzeller, C. O. ve Celiker, N. (2019). Bibliometrical analysis of Asia Pacific journal of tourism research. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 24(1): 108-120. - Güzeller, C. O. ve Çeliker, N. (2018). Bibliometric analysis of tourism research for the period 2007-2016. Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR), 6(1): 1-22. - Güzeller, C. O. ve Çeliker, N. (2017). Geçmişten günümüze gastronomi bilimi: bibliyometrik bir analiz. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 5(2): 88-102. - Develioğlu, K. ve Çeliker, N. (2016). İnsan Kaynakları Uygulamaları Kapsamında Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Sakarya İktisat Dergisi, 5(2): 57-79. - Baltacı, F., Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3): 353-370.	
İŞ DENEYİMİ	
Projeler	Career Guide and Mobile Application for Employees, Avrupa Birliği Projesi, 01.09.2017 -29.06.2019.
Çalıştığı Kurumlar	Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü (Araştırma Görevlisi)