

**OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZLARININ  
ÖRGÜTSEL YALNIZLIK VE PROSOSYAL HİZMET  
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi**

**Necip ÖZDEMİR**

**Eskişehir 2023**

**OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL  
YALNIZLIK VE PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

**Necip ÖZDEMİR**

**DOKTORA TEZİ**

**Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Oktay EMİR**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan 2023**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Necip ÖZDEMİR'in "Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yalnızlık ve Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi" başlıklı tezi 28/04/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Unvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Oktay EMİR	.....
Üye	: Prof. Dr. Rahman TEMİZKAN	.....
Üye	: Prof. Dr. Mahmut DEMİR	.....
Üye	: Doç. Dr. Emre Ozan AKSÖZ	.....
Üye	: Doç. Dr. Cengiz GAZELOĞLU	.....

Prof. Dr. Saime ÖNCE  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL YALNIZLIK VE PROSOSYAL HİZMET DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Necip ÖZDEMİR

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2023

Danışman: Prof. Dr. Oktay EMİR

Otel işletmelerinin emek-yoğun bir faaliyet göstermesi her koşulda insan faktörünün önemini daha fazla ortaya çıkarmaktadır. Otel işletmelerinde yer alan çalışanlar, müşterilere sunulan hizmetin bir parçası konumunda olmakta, onların memnuniyetini ve sadakatini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, otel çalışanlarının işletme içerisinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı sergiledikleri olumlu ve olumsuz davranışların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, otel işletmelerinin başarısına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, İstanbul ve Antalya şehirlerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde sergilenen otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinde ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Alan araştırması kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılarak, veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Verilerin analizinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde sergilenen liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı ve prososyal hizmet davranışları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, algılanan demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı negatif ve prososyal hizmet davranışları pozitif; serbestlik tanıyan liderliğin ise örgütsel yalnızlığı pozitif ve prososyal hizmet davranışları negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, otokratik liderlik tarzının sadece sosyal yalnızlığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Son olarak, otel çalışanlarının konuyla ilgili görüşlerinin bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Algılanan liderlik tarzları, Örgütsel yalnızlık, Prososyal hizmet davranışları, Otel işletmeleri.

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL LONELINESS AND PROSOCIAL SERVICE BEHAVIORS IN HOTEL BUSINESSES

Necip OZDEMIR

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, April 2023

Supervisor: Prof. Dr. Oktay EMIR

The labor-intensive activity of hotel businesses reveals the importance of the human factor in all circumstances. Employees in hotel businesses are a part of the service offered to customers and directly affect their satisfaction and loyalty. Therefore, effective and efficient management of positive and negative behaviors of hotel employees towards customers and coworkers within the business will make significant contributions to the success of hotel businesses. The purpose of this study is to reveal the effect of autocratic, democratic, liberal and servant leadership styles on the organizational loneliness levels and prosocial service behaviors of the employees in five-star hotel businesses operating in the cities of Istanbul and Antalya. Quantitative research method was used in the field research and data were collected by questionnaire technique. While carrying out the data analysis, validity and reliability analysis, independent samples t-test, one-way analysis of variance (Anova), correlation and multiple linear regression analysis were used. As a result of the research, it was concluded that the leadership styles perceived in hotel businesses affect organizational loneliness and prosocial service behaviors. Accordingly, it has been determined that perceived democratic and servant leadership styles negatively affects the organizational loneliness and positively affects the prosocial service behaviors. In contrast to this, liberal leadership styles positively affects the organizational loneliness and negatively affects the prosocial service behaviors. Besides, it has been determined that the autocratic leadership style only affects social loneliness positively. Finally, it was concluded that the opinions of the hotel employees showed a significant difference according to some demographic variables.

**Keywords:** Perceived leadership styles, Organizational loneliness, Prosocial service behaviors, Hotel businesses.

## ÖNSÖZ

Doktora tez sürecimin tamamlanmasında beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan, bir lider gibi bana yol gösteren, her zaman anlayış gösteren, tezimle ilgili yaşadığım sıkıntılarda yardımcı olarak ilerlememi sağlayan, büyük bir sabır ve özveriyle yardımlarını ve desteğini benden hiç esirgemeyen kıymetli hocam, danışmanım Prof. Dr. Oktay EMİR'e çok teşekkür ederim. Değerli görüş ve katkılarıyla tezimin şekillenmesinde önemli katkıları bulunan Prof. Dr. Elbeyi PELİT, Prof. Dr. Mahmut DEMİR, Prof. Dr. Rahman TEMİZKAN, Doç. Dr. Ozan Emre AKSÖZ ve Doç. Dr. Cengiz GAZELOĞLU hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitim ve öğretim hayatım boyunca üzerimde emeği olan tüm hocamlarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım. Çalışma hayatımda ise her türlü gerekli özveri ve hassasiyeti göstererek doktora eğitimi süresi boyunca desteklerini esirgemeyen, müdürüm Doç. Dr. Eray ACAR'a teşekkür ederim.

Aile, şüphesiz ki başarının temel kaynağıdır. Bu anlamda her zaman varlıklarını yanımda hissettiğim, maddi ve manevi desteğini bir an olsun esirgemeyen, hayatım boyunca her daim başaracağıma inanan, her türlü fedakarlığı göstererek bu günlere ulaşmamda çok büyük emeği olan babam Nihat ÖZDEMİR'e, annem Nurten ÖZDEMİR'e ve kardeşim Büşra ÖZDEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca sevinç, keder, üzüntü ve mutluluğu her daim birlikte yaşadığımız, benim de onların bir üyesi olmaktan gurur duyduğum isimlerini şimdi tek tek saymadığım tüm geniş aileme ve sahip olduğu enerjisiyle beni her zaman motive eden, aile içerisindeki neşe kaynağımız olan sevgili yiğenim İkra Nehir YILDIZ'a çok teşekkür ederim. Ayrıca çeyrek asrı aşkın bir süredir güzel anılara sahip olduğum ve dostluğuyla her zaman yanımda olan Harita yüksek mühendisi Mehmet ÖZTÜRK'e ve tez sürecimde beni yalnız bırakmayan diğer tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Necip ÖZDEMİR

28/04/2023

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Necip ÖZDEMİR

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	4
1.2. Amaç .....	9
1.3. Önem.....	10
1.4. Varsayımlar.....	11
1.5. Sınırlıklar .....	11
1.6. Tanımlar .....	12
2. ALANYAZIN.....	13
2.1. Liderlik Tarzları.....	13
2.1.1. Liderlik kavramı ve tanımı .....	13
2.1.2. Liderlik teorileri.....	15
2.1.2.1. Özellikler teorisi .....	15
2.1.2.2. Davranışsal liderlik teorileri .....	17
2.1.2.3. Durumsal liderlik teorileri .....	21
2.1.3. Liderlik tarzları.....	25
2.1.3.1. Otokratik liderlik .....	25
2.1.3.2. Demokratik liderlik.....	27
2.1.3.3. Serbestlik tanıyan liderlik .....	29
2.1.3.4. Hizmetkâr liderlik.....	31
2.1.4. Otel işletmelerinde liderlik tarzları.....	34
2.2. Örgütsel Yalnızlık.....	35



2.2.1. Yalnızlık kavramı ve tanımı.....	35
2.2.2. Örgütsel yalnızlık.....	39
2.2.3. Örgütsel yalnızlık boyutları .....	41
2.2.3.1. Duygusal yalnızlık .....	42
2.2.3.2. Sosyal yalnızlık .....	43
2.2.4. Örgütsel yalnızlığın öncülleri ve çıktıları .....	44
2.2.5. Otel işletmelerinde örgütsel yalnızlık.....	46
2.3. Prososyal Hizmet Davranışları.....	48
2.3.1. Prososyal davranış kavramı ve tanımı.....	48
2.3.2. Prososyal hizmet davranışları.....	54
2.3.3. Prososyal hizmet davranışları boyutları.....	56
2.3.3.1. Rol tanımlı prososyal hizmet davranışları.....	56
2.3.3.2. Rol ötesi prososyal hizmet davranışları .....	57
2.3.3.3. İş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları .....	59
2.3.4. Prososyal hizmet davranışının öncülleri ve çıktıları .....	60
2.3.5. Otel işletmelerinde prososyal hizmet davranışları .....	63
3. YÖNTEM.....	66
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	66
3.2. Evren ve Örneklem.....	69
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Araçları .....	72
3.4. Verilerin Analizi .....	75
4. BULGULAR VE YORUM.....	77
4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	77
4.2. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	90
4.3. Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular .....	91
4.4. Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	95
4.5. Çalışanların Prososyal Hizmet Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	98
4.6. Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	101
4.7. Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	110
4.8. Çalışanların Prososyal Hizmet Davranış Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular .....	112

<b>4.9. Algılanan Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Yalnızlık ve Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular .....</b>	<b>114</b>
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>133</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>152</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 2.1.</b> Liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalar .....	16
<b>Tablo 2.2.</b> Hizmetkâr liderlik davranışları .....	33
<b>Tablo 3.1.</b> Evreni oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerine ilişkin bilgiler .....	70
<b>Tablo 3.2.</b> Örnekleme ilişkin bilgiler .....	71
<b>Tablo 4.1.</b> Algılanan liderlik tarzları ölçeklerine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri.....	79
<b>Tablo 4.2.</b> Uyum indeksleri ve ölçüm modeline ilişkin bulgular.....	82
<b>Tablo 4.3.</b> Ölçüm modeline ilişkin AVE ve CR değerleri .....	82
<b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel yalnızlık ölçeğine ait açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri... 83	
<b>Tablo 4.5.</b> Uyum indeksleri ve ölçüm modeline ilişkin bulgular.....	85
<b>Tablo 4.6.</b> Ölçüm modeline ilişkin AVE ve CR değerleri .....	86
<b>Tablo 4.7.</b> Prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri.....	87
<b>Tablo 4.8.</b> Uyum indeksleri ve ölçüm modeline ilişkin bulgular.....	89
<b>Tablo 4.9.</b> Ölçüm modeline ilişkin AVE ve CR değerleri .....	89
<b>Tablo 4.10.</b> Çalışanların demografik özellikleri .....	90
<b>Tablo 4.11.</b> Algılanan otokratik liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler .....	92
<b>Tablo 4.12.</b> Algılanan demokratik liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler.....	93
<b>Tablo 4.13.</b> Algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler... 94	
<b>Tablo 4.14.</b> Algılanan hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler.....	95
<b>Tablo 4.15.</b> Duygusal yalnızlık düzeyine ilişkin betimsel istatistikler .....	96
<b>Tablo 4.16.</b> Sosyal yalnızlık düzeyine ilişkin betimsel istatistikler .....	97
<b>Tablo 4.17.</b> Rol tanımlı prososyal hizmet davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler .. 98	
<b>Tablo 4.18.</b> Rol ötesi prososyal hizmet davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler .....	99
<b>Tablo 4.19.</b> İş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler.....	100
<b>Tablo 4.20.</b> Algılanan otokratik liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması.....	102
<b>Tablo 4.21.</b> Algılanan demokratik liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması.....	104

<b>Tablo 4.22.</b> Algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması.....	106
<b>Tablo 4.23.</b> Algılanan hizmetkâr liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 4.24.</b> Örgütsel yalnızlık düzeylerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılması .....	111
<b>Tablo 4.25.</b> Prososyal hizmet davranış düzeylerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılması.....	113
<b>Tablo 4.26.</b> Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon matrisi ..	114
<b>Tablo 4.27.</b> Algılanan liderlik tarzlarının genel örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi .....	117
<b>Tablo 4.28.</b> Algılanan liderlik tarzlarının duygusal yalnızlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi .....	119
<b>Tablo 4.29.</b> Algılanan liderlik tarzlarının sosyal yalnızlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi .....	121
<b>Tablo 4.30.</b> Algılanan liderlik tarzlarının genel prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi.....	123
<b>Tablo 4.31.</b> Algılanan liderlik tarzlarının rol tanımlı PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi .....	125
<b>Tablo 4.32.</b> Algılanan liderlik tarzlarının rol ötesi PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi .....	127
<b>Tablo 4.33.</b> Algılanan liderlik tarzlarının iş birliğine dayalı PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi .....	129
<b>Tablo 4.34.</b> Araştırma hipotezlerine ilişkin genel değerlendirme tablosu .....	131

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Şekil 3.1.</b> Araştırma modeli.....	66
<b>Şekil 4.1.</b> Algılanan liderlik tarzlarına ilişkin DFA modellemesi .....	81
<b>Şekil 4.2.</b> Örgütsel yalnızlığa ilişkin DFA modellemesi .....	84
<b>Şekil 4.3.</b> Prososyal hizmet davranışlarına ilişkin DFA modellemesi .....	88

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	: Araştırma ve geliştirme
AVE	: Ortalama açıklanan varyans
Bkz.	: Bakınız
CR	: Yapı güvenilirliği
Çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
f	: Frekans
LMX	: Lider üye etkileşimi
n	: Örneklem sayısı
Örn.	: Örneğin
p	: Anlamlılık düzeyi
PHD.	: Prososyal hizmet davranışları
r	: Korelasyon katsayısı
s.s.	: Standart sapma
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{x}$	: Aritmetik ortalama

## 1. GİRİŞ

Otel işletmelerinde üretim ve tüketime aynı anda gerçekleşmesi, üretilen ürün ya da çıktının ağırlıklı olarak hizmet olması ve sektörün emek yoğun olma özelliği, otel işletmelerinin de bulunduğu hizmet sektöründe yer alan çalışanların rolünü daha kritik hale getirmektedir. Bununla birlikte, otel çalışanları, sunulan hizmetin de bir parçası konumunda olmakta ve çalıştıkları işletmeyi müşterilere karşı temsil etmektedir. Otel işletmelerinin performansı, müşteri memnuniyeti ve verilen hizmetin kalitesi, önemli ölçüde çalışanların tutumları ve davranışlarına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Akova, Kızıllırmak ve Tanrıverdi, 2015, s. 206). Bu doğrultuda, hizmet sağlayıcısı olarak yer alan otel çalışanlarının işletme içerisinde sergiledikleri olumsuz davranışlarının azaltılması, olumlu davranışlarının ise artırılması yoğun rekabet halinde olan otel işletmelerinin başarısına önemli katkılar sağlayacaktır.

Otel işletmelerinde ortaya çıkabilecek örgüt içi olumsuz davranışlardan birisi de örgütsel yalnızlık sorunudur. Örgütsel yalnızlık, bir iş ortamında çalışanlar arasındaki kaliteli kişiler arası ilişkilerin eksikliğinin algılanmasından kaynaklanan bir sıkıntı durumudur. Örgütsel yalnızlık, örgütsel ortamda hissedilen mevcut ve arzu edilen arkadaşlık arasındaki uyumsuzluk ve bu uyumsuzluğu azaltma gücündeki yoksunluktur (Wright, 2005a, s. 63). Her çalışan bulunduğu ortamda ilgi görmek, takdir edilmek, beğenilmek ve önemli olduğunu hissetmek istemektedir. Ancak ihtiyaç duyulan bu istek ve arzuların gerçekleşmediği durumlarda yalnızlık duygusu örgütsel ortamlarda kendini göstermektedir (Angın, 2019, s. 36). Otel işletmelerinin genel yapısı itibarıyla de iş yükünün fazla olması, işgören devir hızının yüksekliği, müşterilerle yoğun iletişim kurma gerekliliği, uzun ve yorucu çalışma saatleri, işleri yetiştirme stresi, zaman baskısı, sezonluk olma özelliğinden dolayı kurulan yüzeysel ilişkiler de otel işletmelerinin çalışanlarını yalnızlığa sürükleyebilmektedir. Ortaya çıkan bu yalnızlık ise çalışanın bulunduğu ortamlardan kaçmasına ve kendini, diğer çalışma arkadaşlarından soyutlamasına neden olabilmektedir. Örgütsel ortamda yer alan diğer çalışanlar da yalnızlık duygusu yaşayan bu çalışanları dışlayarak, ötekileştirebilmektedir. Görüldüğü üzere, örgüt içerisinde ortaya çıkan yalnızlık ilk başlarda kişisel bir problem olarak algılansa da ihmal edilmesi durumunda yalnızlık sorunsalına doğru evrilmekte ve örgütsel hayatı etkisi altına almaktadır (Angın, 2019, s. 36-37). Nitekim yapılan bir araştırmada da (McPherson, Smith-Lovin ve Brashears, 2006) çalışanların yaklaşık %53'nün örgüt içerisinde kendilerini yoğun bir şekilde yalnızlık hissettikleri, başka bir araştırmaya

(Carrington, 2015) göre de 10 çalışandan 4'nün yalnızlık duygusu yaşadığı belirtilmiştir. İlgili alanyazın kapsamında örgütsel yalnızlığın işletmelere yarattığı en belirgin olumsuz sonuçları ise iş performansının düşmesi, verimlilik kayıplarının oluşması ve işten ayrılma niyetinin artmasıdır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde ortaya çıkabilecek yalnızlığın işletme içerisinde önemli bir sorun oluşturacağı ve bu nedenle de örgütsel yalnızlığın azaltılmasında ya da önlenmesinde etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanlar tarafından sergilenen olumsuz davranışlar olabildiği gibi olumlu davranışlar da bulunmaktadır. Bunlardan birisi de prososyal hizmet davranışlarıdır. Prososyal hizmet davranışları, çalışanlar tarafından sunulan hizmet kalitesinin artmasına yardımcı olmak için müşterilere ve dâhili olarak çalıştıkları kuruluştaki iş arkadaşlarına yönlendirdiği, yardım niteliğindeki davranışları temsil etmektedir (Ackfeldt ve Wong, 2006, s. 728). Hizmete yönelik bu davranışlar, örgütlerde çalışanlar tarafından rol ötesi ve rol tanımlı olarak müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen iş birliğine dayalı davranışları içermektedir. Rol tanımlı müşteri odaklı davranışlar, örgütün müşterilere hizmet sunum sürecinde, işgörenlerinden örgütsel rolleri doğrultusunda beklediği davranışlardır. Rol ötesi müşteri odaklı davranışlar, çalışanların görev tanımlarında yer almayan, onlar tarafından isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışları tasvir etmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 337). İşbirliğine yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışları ise çalışanların kendi yakın çalışma gruplarının diğer üyelerine yardımcı davranışlarını ifade etmektedir (Tavitiyaman, 2004, s. 21). Prososyal hizmet davranışlarının, özellikle son yıllarda ülkelerin ekonomileri içerisinde hizmet sektörünün sahip olduğu payın yükselmesinden dolayı artan bir önem kazandığı belirtilmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 337). Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde, müşterilerin hizmet karşılaşmalarına ilişkin değerlendirmeleri genellikle hizmet sağlayıcılarla olan kişiler arası etkileşimlerden etkilendiğinden dolayı otel çalışanlarının sergiledikleri prososyal hizmet davranışları, kaliteli bir hizmetin sunulmasına yardımcı olmaktadır (Lee vd., 2006, s. 252). Bununla birlikte, farklılaşmanın ve rekabet avantajının kaynaklarından biri olarak görülen otel çalışanlarının işletme içerisinde sergiledikleri prososyal hizmet davranışları, müşterilerin memnuniyetini, sadık kalmalarını ve hizmet sağlayıcıları değiştirme kararlarını da önemli ölçüde etkilemektedir (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 39). Belirtilen durumlardan hareketle, rekabetin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde prososyal hizmet



davranışların oluşmasına zemin hazırlayacak bir ortamın yaratılmasında etkili olabilecek faktörlerin belirlenmesinin, rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesi için gerekli olan performansın artırılmasında önemli bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların prososyal hizmet davranışları gibi olumlu davranışların artırılmasında, örgütsel yalnızlık gibi olumsuz davranışların azaltılmasında etkili olabileceği belirtilen faktörlerden birisi de işletme içerisinde sergilenen liderlik davranışlarıdır. Liderler, işletmelerin hedefleri doğrultusunda, otel çalışanlarının davranışlarını yönlendirme yeteneğine sahiptirler. Takipçilerini belirli amaçlar doğrultusunda peşinden sürükler, sahip olduğu kişisel özellikler ve içsel motivasyonu ile onlar üzerinde etki sahibi olurlar (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 65). Liderlerin örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmesinde, karşılaştıkları sorunların çözümünde, bulunduğu iş ortamının özelliklerini ve grup üyelerinin motivasyonunu dikkate alarak sergiledikleri davranış biçimleri ise liderlik tarzları olarak belirtilmektedir (Hicks ve Gullert, 1981, s. 234; Çelik ve Sümbül, 2008, s. 52). Liderler, görevlerini yerine getirirken içerisinde buldukları ortamın durumlarına göre farklı davranış tarzlarını benimsemekte ve sergilemektedirler. Durumlara uygun bir liderlik tarzının seçimi ise hem örgütsel hem de bireysel amaçların gerçekleştirilmesine önemli katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210).

Liderlik tarzlarının, hedeflere ulaşılması yolunda belirleyici olmasından dolayı, bu alana yönelik birçok araştırma bulunmaktadır (Erdem ve Dikici, 2009, s. 200). Liderlik tarzları ile ilgili ilk büyük araştırma, Kurt Lewin ve öğrencilerinin 1938-1940 yılları arasında yaptıkları liderlik tarzlarının grup davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaları olmuştur (Gerçik, 2018, s. 118). Bu çalışmalardan sonra konuyla ilgili pek çok çalışma gerçekleştirilerek farklı liderlik tarzları ortaya koyulmuştur. İlgili alanyazında en çok karşılaşılan liderlik tarzları ise otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan, karizmatik, dönüşümcü, hizmetkâr, vizyoner, otantik, paternalist ve etkileşimci liderliktir (Kolenoglu, 2017, s. 9). Liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olacağı ise ülkelerin kültürel yapılarına, işletmenin faaliyette bulunduğu alana, grup üyelerinin kişilik özelliklerine, işin yapısına, zaman baskısına, yapısal ve çevresel sorunlara bağlı olarak değişebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210). Bundan dolayı, tek tip bir liderlik tarzının, bütün işletmeler için uygun olacağını söylemek mümkün değildir (Bay ve Akpınar, 2017, s. 964). Bu kapsamda, hem Türk toplumunun yapısı hem de otel işletmelerinin özellikleri göz önünde bulundurularak otokratik, demokratik, serbestlik ve

hizmetkâr liderlik tarzlarının çalışmanın konusuna daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, otel işletmelerinin başarısında önemli rol oynadığı düşünülen örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin ortaya koyulmasının amaçlandığı bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır.

Tez çalışmasının birinci bölümünde araştırmanın sorunu, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada kullanan değişkenlere ilişkin tanımlar yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları, ilgili alanyazın çerçevesinde incelenerek kavramsal bilgiler bulunmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın nasıl gerçekleştirildiğine dair yöntemsel bilgiler, dördüncü bölümde araştırmanın bulguları ve yorumları, son olarak beşinci bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

### **1.1. Problem**

Kaliteli hizmet ve müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu otel işletmelerinde uygulanan bazı yönetsel uygulamaların, çalışanlara ve müşterilere nasıl bir yansımalarının olduğunun belirlenmesi, araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışma, otel çalışanlarının algıladıkları farklı liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarını nasıl etkilemektedir? sorusu etrafında şekillenmiştir.

Araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzı olarak otokratik liderlik, işletme içerisindeki tüm yetkilerin liderde toplandığı, her türlü kararın lider tarafından alındığı ve kararlarına tüm çalışanlar tarafından uyulmasının istenildiği bir liderlik tarzıdır (Arslan, 2001, s. 62). Otokratik liderler, katı tutuma sahip olduklarından çoğu kez çalışanların ihtiyaç ve isteklerine karşı kayıtsız kalmaktadırlar (Keçecioglu, 1998, s. 118). Grubun amaç ve politikalarını tanımlayarak hangi işin, ne zaman, nasıl yapılacağını onlarla fikir alışverişi yapmadan kendisi belirlemektedir (Arıkboğa, 2007, s. 219). Liderin bu şekilde bencil davranması ise çalışanların iş yapma arzusunu azaltmakta ve tatminsizlik yaratmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Çalışanlar da liderin gücüne karşı korku duymakta, bu nedenle de hep liderlerinin yanında, yakında olmak istemekte ve bu amaç doğrultusunda, çalışma arkadaşlarını ezmeye, dışlamaya çalışmaktadırlar (Öztekin, 1996, s. 189). Bu tarz bir liderlik anlayışının hâkim bulunduğu otel işletmelerinde ise çalışanların örgüt yaşamı içerisinde yoğun bir şekilde yalnızlık hissetmesi muhtemeldir.

Bununla birlikte, otel çalışanlarının genellikle liderlerini rol modeli olarak görmesi, bu yalnızlığın örgüt geneline yansımaya da neden olacaktır. Örgütsel yalnızlık, bireysel yalnızlıktan farklı olarak, çalışma hayatında hissedilen yalnızlık olarak tanımlanmaktadır (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009, s. 272). Örgütsel yalnızlık, sayısız kişiler arası ilişkiye ev sahipliği yapan çalışma ortamında, çalışanların örgütün yapısı gereği kendisini içine kapatması, diğerleri ile iletişimi kesmesi, kendisini diğer kişi ve gruplardan uzaklaştırması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Wright, 2005a, s. 44; İpek Çınar ve Bedük, 2021, s. 233). Çalışanların hissettiği bu yalnızlık duygusu, örgütlerine karşı kendilerini ait hissetme, bağ kurma ve özdeşleşme gibi konularda belirleyici olmaktadır. Örgütsel yalnızlık sonrası zayıf sosyal ilişkiler ve bağlılığın azalması, çalışanlar arasında bilgi alışverişi, yardımlaşma ve paylaşma gibi durumları da azaltarak, çalışanların performanslarında önemli düşüşler görülmekte ve bu durum özellikle üretim ve tüketimin eşzamanlı olarak gerçekleştiği otel işletmelerinde müşterilere yansyarak, örgütün bütününe etkileyecek düzeyde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Lam ve Lau, 2012, s. 4266). İşletme içerisinde böyle bir ortamın olması ise otel çalışanları tarafından sergilenen prososyal hizmet davranışlarının ortaya çıkmasına bir engel teşkil edebileceğini düşündürmektedir. Çünkü prososyal davranışlar, iş birliği yapma, paylaşma, gönüllü olma, yardım etme gibi davranışlardan oluşmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 710-711). Prososyal hizmet davranışları, çalışanların müşterilere görev tanımında yer alan konularda eksiksiz bir şekilde hizmet sunması, görev tanımının ötesine geçerek onlara fayda sağlayıcı davranışlarda bulunması ve iş birliği içerisinde çalışma arkadaşlarına elinden geldiğince destek olması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 337). Bu davranışlar, uzun dönemli müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanması, müşteri-çalışan arasında pozitif yönlü bir etkileşimin kurulması ve algılanan hizmetin kalitesinin değerlendirilmesi açısından büyük öneme sahiptir (Esmer ve Özdaşlı, 2018, s. 86). Belirtilenlerden hareketle, otel çalışanları tarafından algılanan otokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlığa yol açabileceği ve böyle bir ortamda çalışanlar tarafından müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışların da olumsuz yönde etkilenebileceği düşünülmektedir.

Otokratik liderlik tarzının zıttı olarak görülen demokratik liderlik tarzında ise lider sahip olduğu gücü, merkezde toplamak yerine çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları karar alma sürecine dâhil etmektedir (Arikboğa, 2007, s. 221). Yönetimde kararlara katılım ve

insan ilişkilerine önem veren, çalışanlarıyla istişare ederek sadece kendi yeteneklerine göre karar vermeyen bir liderlik tarzıdır (Arslan, 2001, s. 62). Demokratik lider ve çalışanlar, sosyal bir grup olarak birlikte hareket etmekte (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 6), çalışanlarına güvenerek yaptıkları işler hakkında fikir ve öneri geliştirmeleri için onları cesaretlendirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Demokratik bir liderin; teşvik edici, yol gösterici, etkili, bilgili, arkadaşça, yardımsever bir yapısı vardır (Choi, 2007, s. 253). Bunun yanında, bu tarzdaki bir lider, çalışanların mutluluğunu göz önünde bulundurarak örgüt içerisinde verimliliğin artmasına, iş tatmininin yükselmesine, iletişim ağının genişlemesine ve yardımlaşmaya yol açan bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Arslan, 2001, s. 62; Haqe, 2019, s. 16). Belirtilen bu durumlar ise otel çalışanlarının duygusal ve sosyal yönden yaşadıkları örgütsel yalnızlık düzeylerinde etkili olabilir. Nitekim duygusal yalnızlık yaşayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarının kendilerini anlayamayacağı düşüncesiyle duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmak istememekte ve kendilerini dışlanmış görerek, onlarla aralarına mesafe koymaktadır (Kaplan, 2011, s. 34). Yine sosyal yalnızlık yaşayan çalışanlar, kendilerini işyerindeki sosyal ortamın bir parçası olarak görememekte, tatmin edici arkadaşlık ilişkilerinden yoksun hissetmekte ve işyerindeki sosyal ilişkiler ağına dâhil olamamaktadır (Wright, 2005a, s. 76; Bozkurt, 2019, s. 64). Demokratik liderin ise ‘yukarıdan-aşağı’ bir iletişim modelini benimsemesi, çalışanlar arasındaki iletişime önem vermesi (Northouse, 2013, s. 91), onlar arasında güçlü bir bağ ilişkisi kurarak, onlara her konuda destek vermesi (Ping, 2015) ve düşüncelerini paylaşma konusunda teşvik etmesi (Ray ve Ray, 2012) otel çalışanlarının, örgüt içinde sosyal ve duygusal yönden yalnız olmadığını, liderlerinin ve çalışma arkadaşlarının her zaman onların yanında olduğunu düşünmelerine neden olabilir. Örgüt içerisinde yalnız olmadığını düşünen otel çalışanlarının ise performansları (Deniz, 2019), iş tatminleri (Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020), örgütsel bağlılıkları (Ayazlar ve Güzel, 2014), örgütsel vatandaşlıkları (Keser ve Karaduman, 2014) gibi olumlu örgütsel davranışlarının arttığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle, örgütsel yalnızlık düzeyinin azalması, prososyal hizmet davranışlarının artması olarak da ortaya çıkabilir. Öyle ki otel işletmeleri içerisinde yalnız olmadığını düşünen çalışanlar, işlerini artık daha iyi yapmaya çalışabilir, müşterilerle daha kolay iletişim kurarak, onlara karşı ekstra rol davranışları sergileyebilir ve diğer çalışma arkadaşlarının işlerine de yardımcı olma gibi prososyal hizmet davranışları gösterebilirler. Bu kapsamda, otel çalışanları tarafından algılanan

demokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlığı azaltabileceği ve sergilenen prososyal hizmet davranışların da artmasına katkı sağlayabileceği tahmin edilmektedir.

Araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarından bir diğeri olan serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise isminden de anlaşılacağı üzere, çalışanlara herhangi bir müdahalede bulunmayan, onlara özgürlük tanıyan bir liderlik tarzıdır (Ergun Özler, 2013, s. 102). Liderliğin en pasif hali, bir diğeri ifadeyle yokluğu olarak da tanımlanmaktadır. Bu tarz bir liderliği benimseyen liderlerin en belirgin özellikleri ise güç kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınmalarıdır (Güngörür Erkoç, 2019, s. 14). Serbestlik tanıyan bir lider, örgüt içerisinde çalışanların kendi amaçlarını belirlemesine, plan ve program yapmasına izin vererek, onları kendi hallerine bırakmaktadır (Öztekin, 1996, s. 190). Onlardan kendi kendilerini eğitmelerini ve motive olmalarını istemekte ve onların gelişimi için herhangi bir çaba harcamamaktadır. Sadece onlara gerekli olan kaynakları sağlamak görevini üstlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 212). Serbestlik tanıyan liderlerin, çalışanlar üzerinde fazla bir etkinliği de bulunmamaktadır. Çalışanlar kendilerini tamamen özgür hissederek, başlarında bir lider yokmuş gibi hareket etmekte ve bu nedenle de örgüt içinde ister istemez bir otorite boşluğu olmaktadır (Ergun Özler, 2013, s. 102). Serbestlik tanıyan liderlik tarzının otorite kullanmayı ortadan kaldırması ise grup içerisinde anarşinin doğmasına, çatışmaların artmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmesine yol açmaktadır. Böyle bir ortamda, grup üyelerini ortak amaçlar etrafında toplamak zor olacağı gibi grup başarısından çok bireysel başarılar daha çok önem kazanmaktadır. Grup üyeleri, örgütsel kaynakları kendi bireysel amaçlarında kullanmakta, tembel ve işten kaytarmak isteyen çalışanlar da bireysel başarıları engellemek için grubu bölme, parçalama ve yalnızlaştırmaya çalışmaktadır (Eren, 2003, s. 550). Belirtilenlerden hareketle, serbestlik tanıyan liderin bulunduğu otel işletmelerinde çalışanların liderlerinden destek alamaması, onları kendi hallerine bırakması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin azalması, çıkar çatışmalarının yaşanması, paylaşma ve yardımlaşma gibi olumlu davranışların ortadan kalkması gibi durumlar çalışanların, işletme içerisinde giderek daha fazla yalnız kalmasına ve bu durumun ise çalışma arkadaşlarına gösterilen prososyal davranışların azalmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, özellikle otel işletmelerinde üretim ile tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesine bağlı olarak örgüt içerisinde ortaya çıkan bu olumsuz ilişkilerin, örgüt içi uyumsuzlukların ve sağlıksız iletişim ortamlarının çalışanların, müşterilere karşı sergileyecekleri eksiksiz ve kaliteli bir hizmet sunması gibi rol içi ve görev tanımında yer

almamasına karşın onlara gönüllü olarak yardımcı olması gibi rol ötesi prososyal hizmet davranışlarını da olumsuz olarak etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Buradan hareketle, otel çalışanları tarafından algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzının, örgütsel yalnızlığı artırabileceği ve prososyal hizmet davranışların da azalmasına yol açabileceği düşünülmektedir.

Son olarak hizmetkâr liderlik tarzı ise liderin, çalışanlarına hizmet ettiği bir liderlik tarzıdır. Hizmet etme ve liderlik her ne kadar birbirleriyle bağdaşmayan kavramlar olarak düşünülse de bu iki kavramın anlamlı ve yaratıcı şekilde bir araya getirilmesi ile bu liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Spears, 2010, s. 26). Hizmetkâr liderlik, liderliğin bir sanat haline dönüştüğü ve her türlü hassasiyetin ön planda yer aldığı bir liderlik tarzıdır (Fındıkçı, 2009). Bu tarz liderler, çalışanlarını diğer liderlerden farklı olarak örgütün en önemli kaynağı görerek, onlara hizmet etmektedirler (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 136). Onların ihtiyaç ve isteklerini, kişisel çıkarlarının önüne koymakta ve sahip olunan gücü ve kaynakları bu doğrultuda kullanmaktadırlar (Patterson, 2003, s. 12). Hizmetkâr liderler, örgüt içinde iyi bir dinleyici konumundadır, her bir çalışanın eşsiz ve özel bir karaktere sahip olduğunu kabul ederek, onların kişisel gelişimiyle yakından ilgilenmektedirler. Çalışanlarına güvenerek, öneri ve fikirlerine ilgi göstermekte ve karar alma sürecine yönelik katılım konusunda onları teşvik etmektedir (Spears, 2010, s. 27-29). Onlara sevgi göstermekte, onlar için fedakârlıkta bulunmaktadır (Patterson, 2003, s. 8). Hizmetkâr liderler, kendilerini ve diğerlerini sosyal ve duygusal yönden çeşitli iyileştirmeler sağlayarak, örgüt içerisinde birlik ve beraberlik yaratma amacı içerisinde hareket etmektedir. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik önce duygusal yönden sorunlar yaşayan çalışanlarla iletişime geçmekte, daha sonra ise onların kırılan kalplerini ve incinen duygularını ortak değerler kapsamında bütünleştirmektedir (Spears, 2010, s. 27). Sosyal yönden de örgüt içinde yardımlaşma, paylaşma ve takım ruhunu artırmayı sağlayan çeşitli etkinlikler düzenleyerek, herkesin birbirleriyle kaynaştığı, elinden geldiğince destek olduğu güçlü bir bağ ilişkisi kurmaktadır. Bu nedenle, hizmetkâr liderlerin bulunduğu otel işletmelerindeki çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla yakınlık kuramamasından kaynaklı yaşadıkları duygusal yalnızlığı veya işletme içindeki sosyal ağa katılamama, duygu ve düşüncelerini paylaşabilecek birilerini bulamama, bir grubun parçası gibi hissedememe gibi sosyal yönden yaşadıkları yalnızlığı çekmeyeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda otel işletmelerinde ortaya çıkan hizmetkâr liderlerin, hizmet vermeye öncelik vermesi, ekip içerisinde yardımlaşma, paylaşmayı artırması,

çalışanları için fedakârlıkta bulunarak özel çaba göstermesi, sosyal mübadele veya karşılıklılık norm teorisinden de hareketle, otel çalışanları da elde edilen yararlarla karşılık olumlu (prososyal) davranışlar sergileyecektir. Yine rol teorisi dikkate alındığında, çalışanların otel işletmelerinde hizmetkâr bir lideri kendilerine rol model olarak almalarından dolayı hizmet vermeye daha yatkın olabilecekleri, müşterilere daha ilgili davranabileceği, onların ihtiyaç ve isteklerini hemen yerine getirebileceği, çalışma arkadaşlarına her konuda yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Belirtilenlerden hareketle, otel çalışanları tarafından algılanan hizmetkâr liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeylerini azaltabileceği ve sergiledikleri prososyal hizmet davranışların da artmasına katkı sağlayabileceği tahmin edilmektedir.

İlgili alanyazın çerçevesinde, otel işletmelerinde algılanan otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları etkileyebileceği görülmekte ancak konuyla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığından dolayı, bu kavramlar arasındaki ilişkilerin bilimsel olarak da kanıtlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, otel işletmelerinde hangi liderlik tarzının ne gibi sonuçlara yol açabileceğinin tespit edilmesi, araştırma probleminin çözümüne de katkı sağlayacaktır.

## **1.2. Amaç**

Bu tez çalışmasının temel amacı, liderlik tarzları olarak otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini, otel işletmeleri çalışanları üzerinde yapılacak bir araştırmayla ortaya koymaktır. Ayrıca, belirlenen amaç doğrultusunda, araştırmada ulaşılmaması planlanan alt amaçlar da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Otel çalışanlarının işletme içerisinde sergilenen liderlik tarzlarına (otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan, hizmetkâr liderlik) ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve otel işletmelerinde hangi liderlik tarzının daha etkin olduğu tespit etmek.

- Otel çalışanlarının örgütsel yalnızlık ve alt boyutlarına (duygusal ve sosyal yalnızlık) ilişkin algı düzeylerini belirlemek.

- Otel çalışanlarının prososyal hizmet davranışları ve alt boyutlarına (rol tanımlı, rol ötesi, iş birliğine dayalı) ilişkin algı düzeylerini belirlemek.

- Otel çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni

durum, eğitim, bölüm, çalışma durumu, liderin pozisyonu, sektör ve oteldeki çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek.

- Otel çalışanlarının çalıştıkları otelin konumuna (şehir, sayfiye) göre, algıladıkları liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

### **1.3. Önem**

Otel işletmelerinde genellikle benzer nitelikte ürün ve hizmetler sunulmaktadır. Dolayısıyla yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren otel işletmelerinin rakiplerinden farklılaşması gerekmektedir. Hizmet sektörünün belirgin özelliklerini taşıyan otel işletmelerinde, çalışanlar tarafından sunulan hizmetin niteliği ise rakiplerden farklılaşmada önemli bir belirleyici olmaktadır. Otel çalışanlarının müşterilere kaliteli bir hizmet sunması, müşteri sadakatini ve memnuniyetini üst düzeye çıkartırken, otel işletmelerine de rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu anlamda emeğin yoğun olarak kullanıldığı otel işletmelerinin başarısı, temelde hizmet sağlayıcısı konumundan olan çalışanların davranışlarına bağlıdır (Özdemir, 2017, s. 106). Bu nedenle, otel işletmelerinde en alt kademededen başlayarak en üst kademeye kadar yer alan çalışanların, hem bireysel hem de örgütün bütününe kapsayacak şekilde davranışlarının yönetilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerindeki çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar, örgütsel faaliyetlere engel olacak şekilde olumsuz davranışlar ve örgütsel faaliyetlerde başarının artmasına katkı sağlayan olumlu davranışlardan oluşmaktadır. Bu doğrultuda, olumlu davranışların geliştirilip artırılması, olumsuz davranışların ise ortadan kaldırılması, otel işletmeleri için arzu edilen bir durumdur. Otel işletmelerini her iki yönde de etkileyebilecek olan bu davranışların yönetilmesi, örgütsel sorunların çözülmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi noktasında işletmelerde tüm sorumluluğu üstlenen liderlere önemli görevler düşmektedir. Otel işletmelerindeki liderlerin bu davranışları yönetebilecek bir ortam yaratması ise işletme içerisindeki sergiledikleri liderlik tarzlarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Nitekim konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da otel işletmelerinde çalışanlarına değer veren, onlarla iletişim kuran, onların karar alma süreçleri içerisinde olmasını destekleyen liderlik tarzlarının, olumlu örgütsel davranışları artırdığı; sert üsluba sahip liderler tarafından sergilenen katı yönetim uygulamalarının ise olumsuz örgütsel davranışlara daha fazla yol açtığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda



otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, otel işletmelerinde ortaya çıkabilecek olumsuz bir davranış olan örgütsel yalnızlığı ve olumlu olarak görülen prososyal hizmet davranışları nasıl etkiyebileceğinin ortaya koyulması, otel işletmelerinin başarısına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda, araştırmanın otel işletmelerinde sergilenen farklı liderlik tarzlarının nasıl sonuçlara yol açabileceğini belirlemeye yönelik olması, bu işletmelerde bir farkındalık yaratarak, mevcut olumsuz uygulamaların da düzeltilmesine katkı sağlayabilir.

Turizmle ilgili alanyazın incelendiğinde, araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzları ile örgütsel yalnızlık kavramlarının, başka kavramlarla (tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaratıcılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel güven) ilişkilerinin incelenilmesine rağmen birbirileri ile ilişkili olabileceği düşünülen bu kavramlara yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Benzer şekilde, prososyal hizmet davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik çeşitli çalışmalar bulunsa da (Tsaur ve Lin, 2004; Dalvi ve Vahidi, 2013; Eren vd., 2014; Teng, 2019; Yuan vd., 2021) araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarının, prososyal hizmet davranışların öncülü olabileceğine dair bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, belirlenen kavramlara yönelik sayfiye ve şehir otel işletmeleri bazında bir kıyaslama yapılmadığı da fark edilmiştir. Böylece konuyla ilgili yapılabilecek bilimsel bir çalışmanın, ilgili alanyazına katkı sağlayabilecek olması, çalışmayı önemli kılan başka bir husus olarak görülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Konuyla ilişkin alanyazında herhangi bir çalışmaya rastlanılmamasından dolayı beş yıldızlı otel işletmelerinde algılanan otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, otel çalışanlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde etkili olabileceği varsayılmaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinin, sahip oldukları standartlar bakımından birbirleriyle benzer özellikler taşıdığı varsayılmaktadır. Bununla birlikte, araştırma kapsamında belirlenen ölçeklerle, otel çalışanlarının konuyla ilişkin görüşlerinin belirlenebileceği ve ölçeklerin bir araya getirilerek oluşturulan anket formunda yer alan ifadeleri, çalışanların gerçek düşüncelerini yansıtacak bir şekilde cevaplandıkları varsayılmaktadır.

#### **1.5. Sınırlıklar**

Araştırma kapsamındaki en temel sınırlılık, ulaşılabilirlik, maliyet ve zaman gibi nedenlerden dolayı sadece Antalya ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin

çalışanlarına uygulanmış olmasıdır. Bu nedenle araştırma, bu şehirlerde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

## **1.6. Tanımlar**

**Lider:** Grup üyelerini (çalışanları) belirli bir durum, zaman ve koşullar altında belirli amaçlara ulaşabilmek için gönüllü olarak ikna eden, çaba göstermeye teşvik eden, onlara deneyimlerini aktaran kişidir (Werner, 1993, s. 17).

**Liderlik:** Liderin, ortak hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileme sürecidir (Northouse, 2013, s. 5).

**Liderlik Tarzları:** Liderin, grup üyelerini etkilemek için buldukları ortamda sergiledikleri davranış biçimleridir (Hicks ve Gullert, 1981, s. 234).

**Yalnızlık:** Sosyal ve yakın ilişkiler açısından bireyin gerçek ile ideal sosyal çevresi arasında yaşadığı sıkıntı durumudur (Wright, 2005a, s. 15).

**Örgütsel Yalnızlık:** Çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarından beklediği yakınlık kurma ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda oluşan ve grubun diğer üyelerine, duygusal ve/veya sosyal anlamlarda yabancılaşmasıyla tetiklenen, hoş olmayan bir durumdur (Gümüş Dönmez, 2019, s. 55).

**Prososyal Davranışlar:** Bireyin kendi dışındaki diğer kişi veya kişilere fayda sağlamaya yönelik yardım etme, teselli etme, paylaşma, iş birliği yapma gibi geniş bir eylem yelpazesini kapsayan davranışları ifade etmektedir (Batson ve Powell, 2003, s. 463).

**Prososyal Hizmet Davranışları:** Çalışanların daha kaliteli bir hizmet sunabilmek için müşterilere ve iş arkadaşlarına yönlendirdiği, yardım niteliğindeki davranışlardır (Ackfeldt ve Wong, 2006, s. 728).

## **2. ALANYAZIN**

### **2.1. Liderlik Tarzları**

#### **2.1.1. Liderlik kavramı ve tanımı**

İnsanlar; istek ve arzuları sonsuz, güçleri ise sınırlı olan psiko-sosyal varlıklardır. Psiko-sosyal varlık olan insanlar, hayatlarını devam ettirebilmek, arzu ve isteklerini karşılayabilmek için başkalarına ihtiyaç duymakta ve bu nedenle de grup halinde hareket etme eğilimi göstermektedir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 5). Bu eğilim, en küçük gruplardan başlayarak, toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimlerin meydana geldiği yapıların oluşmasını sağlamıştır. Etkileşimin gerçekleştiği bu birliktelik durumlarında ise bazı bireyler, diğerlerine göre daha baskın olmakta, onları etkilemekte ve yönlendirmektedir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009, s. 2). Nitekim askeri, ekonomik, politik veya dini hangi alanda olursa olsun bir grup oluştuğunda, hiyerarşik yapının bir gereği olarak grubun hedefleri ve amaçları doğrultusunda, insanların yönlendirilmesi için grup içerisinde birinin yol gösterici bir rol üstlenmesi gerekmektedir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 5). Bu yol göstericilik ise lider ve liderlik kavramlarıyla açıklanmaktadır.

Liderlik, çeşitli şekillerde analiz edilebilen ve bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanabilen bir kavramdır. Nasıl ki, bir objeye bakıldığında herkes tarafından onun sahip olduğu özelliklerin farklı bir şekilde algılanması gibi liderlik kavramına da farklı açılardan bakılması durumunda, onun farklı özellikleri ortaya çıkmakta ve tanımlanması zorlaşmaktadır (Şişman, 2014, s. 1). Bu nedenle liderlik kavramı hakkında, alanyazında kabul görülen ve üzerinde fikir birliğine varılan bir tanıma rastlamak kolay değildir. Liderlik kavramının kesin ve açık bir şekilde yapılan tanımının olmayışı liderliğin, evrensel, beşeri ve sosyal bir olgu olmasından da kaynaklanmakta ve yapılan her tanım, liderlik kavramının farklı yönlerini ve boyutlarını ifade etmektedir (Karkın, 2004, s. 44; Şahin ve Gül, 2011, s. 239).

Liderlik kavramı, Anglo-Sakson kökenli bir etimolojik yapıya sahip olan ve “insanları yolculuğa çıkarmak” anlamına gelen “laedere” kelimesinden geldiği belirtilmektedir (Kets de Vries, 1995; Saylı ve Baytok, 2014, s. 6). Nitekim lider ile grup üyeleri arasındaki ilişki de birlikte yolculuk etmeyi anımsatmakta ve lider, grup üyelerine hedefler göstermekte, rotaları belirlemekte ve belirlenen bu hedefler için çizilen rotalara birlikte ulaşmaktadır (Saylı ve Baytok, 2014, s. 6-7). Benzer şekilde, Stogdill (1974, s. 43) de liderliği, lider ile grup üyeleri arasında gerçekleşen bir etkileşim olarak açıklamıştır. Werner (1993, s. 17) ise lideri, grup üyelerini belirli bir durum, zaman ve

koşullar altında belirli amaçlara ulaşabilmek için gönüllü olarak ikna eden, çaba göstermeye teşvik eden, onlara deneyimlerini aktaran kişi olarak tanımlarken; liderliği, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik grup faaliyetlerini etkilemesi olarak belirtmektedir.

Karaküçük ve Yetim'e (1996, s. 65) göre lider, takipçilerini yönlendiren, onlara yol gösteren ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen kimsedir. Yukl' a (2013, s. 7) göre liderlik, paylaşılan hedeflere ulaşmak için neyin yapılması gerektiğinin anlaşılması ve fikir birliğinin sağlanması konusunda, bireysel ve kolektif çabaların faaliyete geçirilmesi için grup üyelerini etkileme sürecidir. Dinçer ve Bitirim (2007, s. 65) ise lideri, takipçilerini belirli amaçlar kapsamında peşinden sürükleyerek, sahip oldukları kişisel özellikler ve iç motivasyonu ile onlar üzerinde etki sahibi olan kişi olarak tanımlamaktadır. Northouse (2013, s. 5) liderliği, bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için diğerlerini etkilediği bir süreç olarak belirtmektedir. Eren (2003, s. 525) ise liderliği, insanları belirli amaçlar doğrultusunda toplayabilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik onları harekete geçirmeyi sağlayan yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlarken; lideri, grup üyelerinin hissettiği ancak açıklığa kavuşmayan ortak arzu ve düşünceleri kabul edilebilir amaçlar etrafında ortaya koyan ve grup üyelerinin sahip olduğu potansiyel güçlerini bu amaçlar kapsamında faaliyete geçiren bir kimse olarak tanımlamıştır. Şişman'a (2014, s. 3) göre ise liderlik, belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda takipçileri etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücüdür.

Lider ve liderlik ile ilgili yapılan tanımlar incelendiğinde, liderlik bileşenlerinin süreç, etki, grup ve ortak hedeflerden oluştuğu görülmektedir. Liderlikteki süreç, liderin takipçileri etkilediğini ve onlar tarafından etkilendiğini ifade etmektedir. Liderliğin tek yönlü bir olay olmadığını, aksine etkileşimli bir olay olduğunu vurgulamaktadır. Etki, liderliğin olmazsa olmaz unsurudur ve takipçileri üzerindeki gücünü temsil etmektedir. Grup, liderliğin gerçekleşmesi için gerekli olan liderin, grup üyelerini etkilediği ortamı ifade etmektedir. Son olarak ortak hedefler ise liderin ve takipçilerinin ortak bir faydada birlikte hareket etmelerini anlatmaktadır (Northouse, 2013, s. 5-6). Benzer şekilde Koçel (2001) de liderliği, aşağıdaki gibi formüle etmiştir:

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

Buna göre liderlik; lider, takipçi ve koşullar arasındaki bağıntılardan oluşan komplike bir süreçtir. Bu süreç içerisinde lider, içinde bulunduğu koşullara uygun olarak grup ve bireysel amaçları gerçekleştirmek için grup üyelerinin faaliyetlerini etkilemekte

ve onları, belirlediği hedeflere yönlendirmektedir (Koçel, 2001). Lider, takipçilerini amaçları doğrultusunda yönlendirirken, bunu güç kavramı aracılığıyla yapmaktadır (Duman, 2020, s. 4). Daft'a (2010, s. 426-427) göre bunlar iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi; liderin, gücünü bağlı bulunduğu grubun organizasyon yapısından aldığı statü gücüdür. *Statü gücü*, liderin, grup üyelerinin davranışlarını değiştirebilmek için kullandığı yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güçten oluşmaktadır. *Yasal güç*, liderin, organizasyondaki resmi bir yönetim pozisyonundan gelen yetkiyle sağladığı güçtür. *Ödül gücü*, liderin, grubun üyelerine ödül verme yetkisinden kaynaklanmaktadır. Lider, astlarının davranışlarını etkileyebilmek için ücret artışı, promosyonlar, övgü, ilgi, takdir gibi ödülleri kullanabilmektedir. *Zorlayıcı güç*, ödül gücünün tersini ifade etmekte ve lider, astlarından istediği performansı alamadığı takdirde onları cezalandırabilmektedir. İkincisi ise liderin statüsüne bağlı olmaksızın özel bilgisi veya kişisel özelliklerinden aldığı kişisel güçtür. *Kişisel güç*; karizmatik ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. *Karizmatik güç*, liderin sahip olduğu dış görünüşü ve kişisel özellikleri ile astlarının saygısını ve hayranlığını kazanmasından kaynaklanmaktadır. *Uzmanlık gücü* ise liderin yerine getirilen görevlerle ilgili özel bilgi veya becerisinden kaynaklanan güçü ifade etmektedir.

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, liderlik sürecinin temelinde, liderin sahip olduğu farklı güç kaynaklarıyla takipçilerini etkileyebilmesi yer almaktadır. Bu kapsamda, liderin, takipçilerini nasıl etkilediği ve bu etkileşim sürecinde etkili olan faktörlerin neler olduğunu belirleyebilmek için çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Liderlik sürecini daha iyi anlamamıza katkı sağlayan bu çalışmalar sonucunda ise liderin özellikleri, davranışları ve durumsal değişkenler dikkate alınarak, çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir.

### **2.1.2. Liderlik teorileri**

İlgili alanyazında liderliğin açıklanmasına yönelik çok fazla liderlik teorileri geliştirilse de bu teoriler genel olarak özellikler teorisi (M.Ö. 450- 1940'lı yıllar arası), davranışsal liderlik teorileri (1940-1960) ve durumsal liderlik teorileri (1960'lardan günümüze kadar olan dönem) altında toplanmaktadır (Zel, 2001, s. 94).

#### **2.1.2.1. Özellikler teorisi**

Özellikler teorisi, liderliği incelemek üzere geliştirilen ilk teoridir (Yukl, 2013, s. 12). Liderlik süreci denklemindeki "lider" değişkenini esas alınarak geliştirilen bu

teoride, liderin kendisinde bulunan özellikler, liderlik süreci içerisindeki etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2001, s. 468).

“Büyük Adam Teorisi” olarak da bilinen bu liderlik anlayışına göre, liderlik sonradan kazanılan bir özellik olmayıp, doğuştan kazanılan bir özelliktir. Lider, sahip olduğu bu üstün özellikleri sayesinde grup üyelerinden ayrılmaktadır (Pazarbaş, 2012, s. 23). Bu nedenle de liderlerin hangi özellikler bakımından grup üyelerinden farklı olduğunu belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır (Ekici, 2006, s. 76). Özellikler teorisi kapsamında yapılan bu araştırmalarda, özellikle başarılı olmuş devlet adamları ve askerler incelenerek, bunların ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2014, s. 5). Özellikler teorisinin gelişmesine katkıda bulunan araştırmacılardan tarafından belirlenen özellikler ise Tablo 2.1’de yer almaktadır (Northouse, 2013, s. 23).

**Tablo 2.1.** Liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalar

Stogdill (1947)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp ve Bader (2004)
Zekâ	Zekâ	Başarı	Zekâ	Dürtü	Bilişsel yetenek
Çeviklik	Erillik	İstikrarlılık	Erillik	Motivasyon	Dışadönüklük
Öngörü	Uyum	Öngörü	Üstünlük	Dürüstlük	Dürüstlük
Sorumluluk	Üstünlük	Girişimcilik		Güven	Duygusal denge
Girişimcilik	Dışadönüklük	Özgüven		Bilişsel yetenek	Açıklık
İstikrarlılık	Muhafazakârlık	Sorumluluk		Görev bilgisi	Uyumluluk
Özgüven		Yardımselik			Motivasyon
Sosyallik		Hoşgörü			Sosyal Zekâ
		Etki			Öz-denetim
		Sosyallik			Duygusal zekâ
					Sorun çözme

Özellikler teorisinin temel fikrine göre, bu özelliklere sahip kişileri grup üyeleri arasından belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek liderleri bulmak ve onları yetiştirmek daha kolay olacaktır. Hatta işletmelerdeki personel seçim sistemleri de bu özellikleri taşıyan kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir (Koçel, 2001, s. 469). Ancak liderleri tanımlayan özelliklerin sayısının her geçen gün artması ve her dönem için belirlenmiş özelliklerin ya da yeteneklerin yeterli olmaması, bu teorisinin geçerliliğinin sorgulanmasına neden olmuştur (Akoğlan Kozak, 2017, s. 66). Bununla birlikte, bazen liderden daha yetenekli kişiler grup içerisinde olmasına rağmen bunların bir lider olamadığı görülmüştür. Bu kişiler, lider olarak ortaya çıkmamasına rağmen özellikler teorisinin belirttiği tüm özelliklere sahiptir. Buna benzer durumlar ise özellikler teorisinin temel fikrine ters düşmekte ve zaman içerisinde eleştirilere uğramasına neden

olmuştur. Liderliğin sadece belirli özelliklerle açıklanamayacağını anlaşılması ise liderlik sürecindeki başka değişkenlerin de incelenmesini gerekli kılmıştır (Güney, 2009, s. 388-389).

### **2.1.2.2. Davranışsal liderlik teorileri**

Özellikler teorisinin, liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalışı, liderliğin anlaşılması için araştırmacıları, liderlerin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Akoğlan Kozak, 2017, s. 67). Bu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan davranışsal liderlik teorisinin temel felsefesine göre ise liderleri başarılı ve etkin yapan husus, liderlerin sahip olduğu özelliklerden çok liderlerin, liderlik sürecinde sergilediği davranışlardır (Koçel, 2001, s. 470). Başka bir ifadeyle, davranışsal teori, liderlerin grup üyeleri karşısında ne ve nasıl yaptığıyla ilgilenmektedir (Güney, 2009, s. 389).

Davranışsal liderlik teorisinde liderlerin öne çıkan ve ortak ne tür davranışlar gösterdikleri tespit edilerek, bu davranışlarla liderlik açıklanmaya çalışılmıştır (Ergun Özler, 2013, s. 107). Liderlerin sahip olduğu özelliklerden ziyade onların davranışları ile ilgilenilmesinin nedeni ise davranışların, kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebilir ve tanımlanabilir olmasıdır (Güney, 2009, s. 389). Bu doğrultuda, liderlerin grup üyeleriyle olan iletişimi, yetkiyi kullanma biçimi, planlama ve kontrol, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olarak kabul edilmiştir. Böylelikle bu teori ile birlikte, liderlik denkleminde yer alan grup üyelerine de önem verilmeye başlanmıştır (Koçel, 2001, s. 470). Davranışsal liderlik teorilerinin oluşmasında ise Iowa State Üniversitesi, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin yaptığı araştırmaların büyük katkıları olmuştur.

**Iowa State Üniversitesi Araştırmaları:** Kurt Lewin'in öncülüğünde gerçekleştirilen bu araştırmaların temel odak noktası, liderlik davranışlarının grup davranışları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Grup dinamikleri konusunda önemli bir bilişsel kuramcı olarak kabul edilen Lewin, 1938-1940 yılları arasında öğrencileri Ronald Lippitt ve Ralph K. White ile birlikte, Iowa Üniversitesi'nde homojen sayıdan oluşan farklı gruplarla çok sayıda çalışma gerçekleştirmiştir (Luthans, 2011, s. 416; Gerçik, 2018, s. 118). Bu çalışmalar sonucunda otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan olmak üzere üç farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Bu liderlik tarzları arasındaki en önemli farklılık ise karar verme sürecinde kendini göstermektedir (Kılıç, 2006, s. 21). Öyle ki

otokratik lider, grup adına kendisi karar vermekte, iş ve görevleri kendisi belirlemekte ve grup üyelerinin tavsiyelerini almadan, onlara ne yapacaklarını söylemektedir. Demokratik lider, grup üyelerinin fikrini karar alma sürecine dâhil etmekte, karar almaları için onları cesaretlendirmekte, onlara rehberlik etmekte ancak en son karar verme yetkisini kendisi kullanmaktadır (Kılıç, 2006, s. 21; Clark, 2008). Serbestlik tanıyan lider ise güç kullanmaktan kaçınmakta, kararlara katılımı sınırlı düzeyde olmakta ve grubun faaliyetleri konusunda karar vermek için grup üyelerine tam bir özgürlük tanımaktadır (Güney, 2009, s. 391-392).

Hangi liderlik tarzının grup üzerinde daha etkili olduğunu belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmalar sonucunda, otokratik tarzın benimsendiği gruplarda iş miktarının, demokratik tarzın etkin olduğu gruplarda işin niteliğinin yüksek olduğu, serbestlik tanıyanlarda ise hem iş miktarının hem de niteliğinin yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, otokratik liderin bulunmadığı ortamda çalışma tamamen sona ererken, demokratik liderin olmadığı ortamda ise grubun performansında çok az bir azalma olduğu gözlemlenmiştir. Demokratik liderliğin, grup üyelerinin moralini ve tatminini artırdığı, otokratik liderliğin ise grupta tatminsizlik, kargaşa ve saldırganlığa yol açtığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde uzun dönemde demokratik liderlik tarzının en verimli ve etkili bir liderlik anlayışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tekarslan ve Baysal, 1996, s. 205).

**Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:** Ralf M. Stogdill'in öncülüğünde gerçekleştirilen bu araştırmaların temel odak noktası, grup ve örgüt amaçlarında liderlik davranışlarını önceden belirlemenin ne kadar önemli olduğunu göstermektir (Özkalp ve Kırrel, 2001, s. 187). Bu amaçla hazırlanan 1800 liderlik davranışı içerisinde liderlik fonksiyonu hakkında önemli olan 150 liderlik davranışı belirlenerek, lider davranışlarının grup üyeleri tarafından nasıl algılandığını ölçmek amacıyla "Liderlik Davranış Tanımlama Anketi (LBDQ)" geliştirilmiştir. Hazırlanan bu anket, pek çok sivil ve askeri personele uygulanarak, kendi liderlerinin davranışlarını tanımlamaları istenmiştir (Saylı ve Baytok, 2014, s. 45-46). Bu araştırmalar sonucunda liderlik davranışları tanımlamaya yönelik iki değişkeninin önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Bunlar "kişiyi dikkate alma (consideration)" ile "inisiyatif (initiating)" faktörleridir. Liderlik davranışlarının bu iki bağımsız değişken etrafında yoğunlaştığı sonucuna varılmıştır (Koçel, 2001, s. 471).

• **Kişiyi dikkate alma faktörü**, esasen ilişki davranışlarıdır ve lider ile grup üyeleri arasında dostluk, saygı ve güveni içermektedir (Northouse, 2013, s. 76). Kişiyi dikkate



alan liderler, grup üyeleri için kişisel iyilikler yapmakta, onların sorunlarını dinlemek için zaman bulmakta, onları desteklemekte ve savunmakta, önemli konularda onlara danışmakta, onlardan gelen önerileri kabul etmekte ve onlara adaletli davranmaktadır (Yukl, 2013, s. 50).

• **İnisiyatif faktörü**, işleri organize etmek, rol sorumluluklarını tanımlamak ve iş faaliyetlerini zamanlamak gibi temelde görev davranışlarını içermektedir (Northouse, 2013, s. 76). İnisiyatif faktörünü benimseyen liderler, grup üyelerine görevlerini atamakta, onlardan belirli performans standartlarını korumalarını ve standart prosedürleri takip etmelerini istemekte, son teslim tarihlerine uymanın önemini vurgulamakta, kötü yapılan işleri eleştirmekte ve onlar arasındaki faaliyetleri koordine etmektedir (Yukl, 2013, s. 50).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları, kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörünü birbirlerinden bağımsız ve ayrı davranış tarzları olarak belirlemiştir. Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara göre, liderin inisiyatife yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artarken, kişiyi dikkate alan liderlerin bulunduğu ortamlarda ise devamsızlık ve personel devir hızı azalmaktadır (Koçel, 2001, s. 472; Saylı ve Baytok, 2014, s. 46). Liderlerin grup üyeleri üzerinde etkili olabilmek için kişiyi dikkate alma ve inisiyatif davranışlarını kullanmaları gerektiği ise yaygın olarak kabul edilmiş ve bu iki davranış tarzı, ilk dönem liderlik teorilerinin çoğunu etkilemiştir (Yukl, 2013, s. 50).

**Michigan Üniversitesi Araştırmaları:** Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıyla benzer zamanlarda yürütülen Rennis Likert'in öncülük ettiği bu araştırmalarda; lider davranışları, grup süreçleri ve grup performansının ölçülmesi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine odaklanılmıştır (Saylı ve Baytok, 2014, s. 47). Bu kapsamda motivasyon, verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikâyet ve maliyet gibi unsurlar kullanılmış ve grubun tatmini ve verimliliğine katkı sağlayan faktörler araştırılmıştır (Zel, 2001, s. 104). Çeşitli endüstriyel işletmelerdeki farklı kademelerde çalışanlara uygulanan bu araştırmalar sonucunda, liderlik davranışlarının “işe yönelik davranış (job-centered style)” ve “kişiyeye yönelik davranış (employee-centered style)” olmak üzere iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir (Koçel, 2001, s. 472).

• **Kişiyeye yönelik davranış**, karşılıklı güveni, iş birliğini, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeyi artırmakla ilgilidir (Yukl, 2013, s. 51). Kişiyeye yönelik lider, grup üyelerinin kişisel gelişim ve ilerlemelerini destekleyen, iş tatminini artıracak çalışma koşullarının

oluşmasını sağlayan ve yetki devrini esas alan davranışlar göstermektedir (Koçel, 2001, s. 472). Öyle ki bu tür liderler, grup üyelerine yetkilerini devrederek, onların gelişimlerine destek olmakta ve örgüt içerisinde etkili çalışma koşulları sağlayarak, üyelerinin tatminini sağlamaktadır (Ergun Özler, 2013, s. 109).

• **İşe yönelik davranış**, görevi verimli ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirmekle ilgilidir (Yukl, 2013, s. 51). İşe yönelik liderler, maliyetleri düşük tutmak ve üretim verimliliğini artırmak adına grup üyelerinin ihtiyaçlarıyla daha az ilgilenmektedir (Daft, 2010, s. 417). Bu tür liderler, kendilerinin belirlediği yöntem ve ilkelere göre, grup üyelerinin çalışıp çalışmamasını kontrol eden, cezalandırma ve makama dayalı güç otoritesi kullanan davranışlar göstermektedir (Zel, 2001, s. 104).

Michigan Üniversitesi'nin ilk araştırmalarında, kişiye yönelik davranış gösteren liderlerin, işe yönelik davranış gösteren liderlere göre daha verimli çalışma grupları oluşturdukları tespit edilmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 47). Bu nedenle de bu araştırmalar, Ohio State Üniversitesi araştırmalarından farklı olarak kişiye ve işe yönelik davranışları tek bir sürekliliğin zıt kutupları olarak kavramsallaştırmıştır. Buna göre işe odaklanan liderlerin, çalışanlara daha az yöneldiği ve çalışan odaklı olanların ise daha az üretime odaklandığı ifade edilmiştir. Ancak bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalarda Ohio State Üniversitesi araştırmalarında olduğu gibi bu liderlik davranışları, iki bağımsız liderlik yönelimi olarak yeniden kavramsallaştırılmıştır (Northouse, 2013, s. 78).

Iowa State, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları, örgütsel davranış alanında tarihsel olarak en önemli liderlik çalışmalarıdır (Luthans, 2011, s. 418). Davranışsal liderlik teorilerine yönelik diğer çalışmalar ise Iowa State Üniversitesi araştırmalarından hareketle, Tannenbaum ve Schmidt'in geliştirdiği "*liderlik doğrusu*" teorisi, Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmaları doğrultusunda Blake ve Mouton'un geliştirdiği "*liderlik gözeneği*" ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların devamı niteliğinde olan "*Likert'in sistem dört (4) modeli*"dir. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu teorisinde, grup içerisinde kullanılan yetki miktarına göre, otokratik ve demokratik liderlik en uçta olmak üzere yedi ayrı liderlik davranışı olduğu belirtilmiştir. Blake ve Mouton'un liderlik gözeneği teorisinde, inisiyatif ve kişiyi dikkate alma faktörü, dikey ve yatay eksenle yerleştirilerek ekip lideri (9.9), görev lideri (9.1), örgüt lideri (5.5), kulüp lideri (1.9) ve etkili olmayan lider (1.1) olmak üzere beş farklı liderlik davranışı tespit edilmiştir. Likert'in belirlediği sistem dört (4) modelinde ise

yardımsız otokratik, istismarcı otokratik, demokratik ve katılımcı gibi dört farklı liderlik davranışı yer almaktadır (Ergun Özler, 2013, s. 117; Özdemir, 2017, s. 10).

Davranışsal liderlik teorilerinin, liderlerin davranışlarına odaklanarak liderlik kavramına daha geniş bir bakış açısı getirmeleri bakımından liderlik sürecinin anlaşılmasına büyük katkıları olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 67). Bu teorilerden sonra örgütlerde liderlerin grup üyelerine sergiledikleri davranışların sınırları çizilmiş ve kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olabileceği gibi bir genelleme ortaya çıkmıştır. Ancak, tek bir liderlik davranışının her yerde ve her zaman etkin olabileceği gibi bir genelleme, davranışsal liderlik teorisinin eleştirilmesine neden olarak liderliğin içinde bulunan durum ve koşullarına göre de açıklanması gerektiği belirtilerek, durumsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Ergun Özler, 2013, s. 111-112).

### ***2.1.2.3. Durumsal liderlik teorileri***

Liderliği, içerisinde bulunulan durumlardan etkilendiğini ve şekillendiğini belirten bu yaklaşımlar, durumsal liderlik teorileri olarak ortaya çıkmıştır (Akoğlan Kozak, 2017, s. 69). Bu teorilerin genel varsayımı, farklı durumların (koşulların), farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Bu açıdan bir liderin grup üyeleri üzerinde etkili olabilmesi için liderlik tarzını farklı durumların taleplerine yönelik uyarlaması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, etkili liderler, grup üyelerinin neye ihtiyacı olduğunu anlayabilen ve bu ihtiyaçlara göre kendi liderlik tarzlarını uyarlayabilen kişilerdir. (Northouse, 2013, s. 99-100). Bu doğrultuda, durumsal liderlik teorileri, liderlik fonksiyonundaki durumlara odaklanırken, liderlerin etkinliğinin ise bu durumlara bağlı olduğunu öne sürmektedir (Keçecioglu, 1998, s. 131; Koçel, 2001, s. 476). Nitekim grup üyelerinin yetenekleri, beklentileri, geçmiş tecrübeleri, istenilen amacın niteliği, örgütsel iklim ve politikalar da liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli unsurlar olarak kabul edilmiştir (Koçel, 2001, s. 477).

Durumsal liderlik teorilerinin en etkin liderlik davranışının durumlara göre değişebileceğini savunması, yönetimde tek bir ideal liderlik tarzının olabileceği yönünde ileri sürülen davranışsal teorilerin farklı yönünü oluşturmaktadır. Davranışsal teorilerde liderin, kişiye veya işe yönelik davranışlar sergileyebileceği belirtilirken, hangi durumda, hangi liderlik davranışının etkin olabileceği ise belirtilmemiştir. Bunun yerine, grup üyelerinin verimliliğini ve tatminini dolayısıyla liderlerin etkinliğini, kişiye yönelik davranışların daha çok artırabileceği varsayılmıştır. Durumsal teorilere göre ise aslında

her iki liderlik davranışı da belirli durumlar altında aynı etki derecesine sahip olabilir. Bu nedenle de bu teoriler, liderlik davranışlarının hangi durumlarda daha etkin olabileceğini belirlemeye yönelik araştırmalara daha çok ağırlık vermiştir (Zel, 2001, s. 113-114). Durumsal liderlik teorisinin oluşmasında ise Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi ve Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Teorisi'nin önemli katkıları olmuştur.

**Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli:** Durumsal liderlik teorileri içerisinde en çok bilinen Fred Fiedler'in etkin liderlik modelinde, üç durumsal değişken liderler tarafından sergilenen davranışların etkinliğini belirlemektedir. Bunlar; görevin yapısal özellikleri, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkiler ve liderin makamının verdiği güçtür (Ekici, 2006, s. 110). *Görevin yapısal özellikleri*, görev yapısı ile ilgili ayrıntılı standart faaliyet prosedürlerinin bulunup bulunmadığı ve iş tanımlarının iyi yapıp yapılmadığı ile ilgilidir. Eğer görev yapısı iyi tanımlanmış ise “yüksek yapılanmış”, karmaşık veya tanımlanmamışsa “düşük yapılanmış” olarak değerlendirilmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 70). Bu bakımdan görevlerin yüksek yapılanması lider için olumlu bir ortam yaratırken, düşük yapılanmışta ise lider için olumsuz bir ortam söz konusudur (Ekici, 2006, s. 110-111). *Lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkiler*, ortamın olumlu veya olumsuz olmasının, liderin grup üyeleri tarafından sevilip sevilmemesine bağlı olarak açıklanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 69). Eğer grup üyeleri, liderine güvenmiyorsa, onlar tarafından sevilmiyorsa ast-üst ilişkileri de zayıf olacağından dolayı lider için olumsuz bir ortam vardır. Bununla birlikte, liderin grup üyeleri tarafından takdir edilmesi, sayılıp sevilmesi ise olumlu bir ortam oluşturmaktadır (Ekici, 2006, s. 111). *Liderin makamının verdiği güç*, liderin işe son verme, terfi ettirme, cezalandırma, ödüllendirme vb. konularda sahip olduğu gücü ifade etmektedir. Gücün az olduğu durumlarda, lider için olumsuz bir ortam, fazla olduğunda olumlu bir ortam söz konusudur (Koçel, 2001, s. 479). Görüldüğü üzere, bu üç unsur, liderler için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratabilmekte ve oluşan bu ortamlar da liderlerin davranışlarını etkileyebilmektedir (Ekici, 2006, s. 110).

**Amaç-Yol Teorisi:** R. House ve M. Evans tarafından geliştirilen amaç-yol teorisi, liderin sergilediği davranışların grup üyelerinin performansını, tatminini ve motivasyonunu nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır (Zel, 2001, s. 114). Bu amaçla otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört liderlik davranışı

tanımlanmıştır. *Otoriter lider davranışı*, grup üyelerinden kurallar ve yazılı düzenlemelere uymasının istenmesi, liderin eylemleri sonucunda onlardan ne beklediğini açıklaması gibi davranışları içermektedir (Ekici, 2006, s. 115). *Destekleyici lider davranışı*, grup üyeleriyle dostluk ilişkileri kurmasını, onların sorunlarıyla ilgilenmesini, mutlu olmalarını sağlamasını ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmasını içermektedir (Güney, 2009, s. 402). *Katılımcı lider davranışı*, işle ilgili konular hakkında grup üyeleriyle istişare yapmasını, onların öneri ve fikirlerini dikkate almasını ifade etmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 81). *Başarıya yönelik lider davranışı*, grup üyelerinin yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri için iddialı amaçların ortaya koyulması ve onların bunu başarabileceğine yönelik güven duyduğunu belirtmesidir (Zel, 2001, s. 115). Bununla birlikte, liderin bu davranışlarının uygunluğu ise grup üyeleri tarafından hissedilen çevre ve zaman baskısı, işin niteliği ve sahip olunan kişisel özellikler gibi durumsal değişkenlerden etkilenmektedir (Koçel, 2001, s. 482).

**Üç Boyutlu Liderlik Teorisi:** William J. Reddin, Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarından yararlanarak, etkililik boyutunu kişiye ilgi ve işe ilgi boyutlarına da eklemesi sonucunda üç boyutlu liderlik teorisini geliştirmiştir. Buna göre kişiye ilgi; lider ile grup üyeleri arasındaki karşılıklı güven, saygı, düşünme ve duygulara bağlıdır. İşe ilgi; liderin grup üyelerini belirlediği amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltme eğilimidir. Etkililik ise liderin grubun amaçlarını gerçekleştirmek üzere sağladığı faydadır (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 72). Reddin'e göre bu etkililik, görünüşte etkililik ve kişisel etkililik olmak üzere iki grupta açıklanabilir. Buna göre görünüşte etkililik, çalışma ortamını temiz ve düzenli tutmayı, işe zamanında gelmeyi, işten en son çıkmayı, hızlı karar vermeyi, iyi ilişkiler kurmayı içermektedir. Kişisel etkililik ise grup amaçlarının gerçekleştirilmesi yerine kişisel hedeflerin tatmin edilmesiyle ilgilidir. Bu bakımdan ilgili teoride, liderliğin etkinlik derecesinin, davranıştan ziyade durumdan kaynaklandığı belirtilmektedir (Zel, 2001, s. 126-127).

**Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisi:** Ohio State Üniversitesi, Blake ve Moun-ton'un liderlik gözeneği ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisi çalışmalarından yararlanılarak geliştirilmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 76). Bu teoride, grup üyelerinin olgunluk düzeyleriyle ilgili durumsal faktörlere odaklanılmış ve olgunluk, grup üyelerinin kendi davranışlarını yönlendirmedeki istek ve yetenek olarak tanımlanmıştır (Ekici, 2006, s. 120; Güney, 2009, s. 403). Buna göre, grup üyelerinin olgunluk durumları, olgun olmayandan olgun olan duruma göre M1, M2, M3 ve M4 olarak

belirlenmiş ve liderlerin de bu durumlara gösterdikleri davranışlar, ilişkiye ve göreve ilgi dikkate alınarak sırasıyla S1, S2, S3 ve S4 olarak tanımlanmıştır (Eren, 2003, s. 541). Bu kapsamda, *anlatan lider* (S1), yüksek görev ve düşük ilişki tarzıdır ve grup üyeleri çok düşük bir olgunluk seviyesindeyse (M1) etkilidir. Bu tür liderler, grup üyelerine hedeflere nasıl ulaşılacağı ilgili ayrıntılı talimatlar verir ve ardından onları dikkatlice denetler (Luthans, 2011, s. 452; Northouse, 2013, s. 101). *Satan lider* (S2), yüksek görev ve yüksek ilişki tarzıdır ve olgunluğun düşük olduğu durumlarda (M2) etkilidir. Bu tür liderler, kararlarını açıklar ancak grup üyelerinin iş görevleri hakkında soru sormasına ve düşüncelerini paylaşmasına izin verirler (Daft, 2010, s. 419; Luthans, 2011, s. 452). *Katılımcı lider* (S3), düşük görev ve yüksek ilişki tarzıdır ve grup üyelerinin olgunluğu yüksek olduğunda (M3) etkilidir. Bu tür liderler, grup üyelerinin yeteneklerinin gelişmesi için destekleyici tavırlar sergiler, onları dinler, bilgi alır ve geri bildirimde bulunur (Luthans, 2011, s. 452, Northouse, 2013, s. 101). Son olarak *yetki devreden lider* (S4) ise düşük görev ve düşük ilişki tarzıdır ve grup üyeleri çok yüksek bir olgunluk düzeyindeyken (M4) etkilidir. Bu tür liderler, kararların sorumluluğunu ve bunların uygulanmasını grup üyelerine devreder, onlara çok az destek olurlar (Daft, 2010, s. 419; Luthans, 2011, s. 452). Görüldüğü üzere, bu teoride lider ilk önce durumun yapısını anlamakta, daha sonra da grup üyelerinin olgunluk düzeylerine göre kendi liderlik tarzlarını belirlemektedir (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 79).

**Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Teorisi:** İlk olarak P. Yetton ve V. Vroom tarafından ortaya atılan daha sonra da A. Jago ve V. Vroom tarafından geliştirilen bu liderlik teorisi, liderin karar verme sürecinin açıklanabilmesi için karar ağacı modeli kullanmayı gerekli görmektedir. Bu modele göre, lider alacağı kararlar hakkında karar verme ağacını takip etmekte ve dalların sonunda onun neler yapabileceği belirlenmektedir. Bu teoride, beş farklı liderlik tarzı belirlenmiştir (Özkalp ve Kırel, 2001, Özdemir, 2017, s. 10). *Otokratik-1* lider, herhangi bir sorunu, mevcut bilgilerinden hareketle kendisi çözmekte ve kararları kendisi almaktadır. *Otokratik-2* lider, grup üyelerindeki mevcut bilgileri toplamakta ve sorunun çözümü ile ilgili kararı kendisi vermektedir. *Danışmacı 1* lider, herhangi bir sorunla ilgili grup üyelerini bir araya getirmeden onların fikir ve önerilerini almakta ve daha sonra ilgili karar kendisi tarafından verilmektedir. *Danışmacı 2* lider, herhangi bir sorunla ilgili grup üyelerini bir araya getirmekte, onların düşünce ve önerilerini almakta ve daha sonra da kararı kendisi vermektedir. *Tam katılımcı lider*, herhangi bir sorunu grup halinde bütün grup üyeleriyle

birlikte tartışmaktadı ve cözüm ilgili kararlar da hep birlikte alınmaktadır (Zel, 2001, s. 129; Ekici, 2006, s. 125). Karar ağacı modelinden anlaşılacağı üzere, liderlerin karar alma süreçlerine grup üyelerini dâhil etmesi veya etmemesi onun otokratik, danışmacı ya da tam katılımcı lider olduğunun temel göstergesidir (Ergun Özler, 2013, s. 115).

Durumsal liderlik teorileri kapsamında belirtilenlerden de anlaşılacağı üzere bu teorinin özü, liderlerin tarzlarını, grup üyelerinin yetkinliği ve bağlılığıyla eşleştirerek etkili bir lider olunabileceğini ifade etmektedir. Etkili liderler ise grup üyelerinin neye ihtiyacı olduğunu anlayabilen ve bu ihtiyaçları karşılamak için kendi liderlik tarzlarını uyarlayabilen kişilerdir (Northouse, 2013, s. 99-100).

### **2.1.3. Liderlik tarzları**

Özellikler ve davranışsal liderlik teorilerine yapılan eleştiriler, durumsal liderlik teorileri ile giderilmeye çalışılmıştır. Durumsal liderlik teorisi ile birlikte durum değişkeni de artık dikkate alınmaya başlanmış ve her zaman en iyi bir liderlik tarzı olmadığı, durumlara göre farklı liderlik tarzlarının belirlenebileceği ifade edilmiştir. Liderlik sürecinin açıklanabilmesinde özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri içerisinde yapılan birçok çalışmanın önemli katkısı olmuştur. Liderliğin temelini oluşturan bu teorilerin oluşturduğu bilgi ve birikim ise pek çok araştırmacıya ilham kaynağı olarak farklı liderlik tarzlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu bölümde, çalışmanın konusuna daha uygun olduğu düşünülen liderlik tarzları olarak otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzları hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### **2.1.3.1. Otokratik liderlik**

Otokratik liderlik, grup üyelerinin üzerinde mutlak otorite ve kontrol iddia eden, onların sorgulamadan kendisine itaat etmesini isteyen davranışları içeren bir liderlik tarzıdır (Cheng vd., 2004, s. 91). Otokratik liderlikte, tüm yönetim yetkisi, liderde toplanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210). Otokratik liderler, örgüt içerisinde güç ve statü farklılıklarının olması gerektiğine inanmaktadırlar. Bu nedenle, bu tür liderler güç ve sertlikle ilgilenme, üstlerindeki tanınmış otoriteye itaat etme, geleneksel değerlere bağlı kalma, başkalarını eleştirel bir şekilde yargılama ve öznel duyguların kullanımına karşı çıkma eğilimindedir (Daft, 2010, s. 390-391). Otokratik liderler, çoğunlukla emir vermekte ve verilen emirlerin grup üyeleri tarafından yerine

getirilmesini istemektedir. Genellikle de lider, verdiği emirlerde neden göstermemekte, yaptıkları hareketleri açıklamamakta ve karşısına getirilen önerileri de nadiren kabul etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001). Grup üyelerini tamamen yönetim dışında tutmakta, güç ve yetki devri paylaşımında bulunmamaktadır. Örgütsel amaçlar, planlar, politikalar ve prosedürler belirlenirken grup üyelerine herhangi bir söz hakkı vermemekte, onları sadece aldıkları emirleri yerine getiren kişiler olarak görmektedir. Otokratik lider, örgütü başarıya ulaştıracak politikaları tespit etmekte, grup üyelerinden belirlenenleri yapmasını istemekte ve grup üyeleri de bunları yerine getirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210).

Otokratik liderlik tarzında iletişim tek yönlü olarak gerçekleşmektedir (Ercan, 2016, s. 50). Otokratik liderler, grup üyeleri arasındaki haberleşmeyi en az seviyeye indirerek, bütünlüğünü kaybetmiş bir grup yapısını teşvik etmektedir (Ergezer, 2003, s. 96). Grup içerisinde güçlü ilişkiler bulunmamakta ve grup üyeleri de liderleriyle ilişkilerini güçlendirme konusunda çekimser davranmaktadırlar. Otokratik lider de grup üyeleri arasındaki ilişkilerin iyi olmasını istememekte, genellikle kendi seçtiği bir üye aracılığıyla diğer üyeler ile ilişki kurmakta ve grup içindeki ilişkileri kendisi ayarlamaktadır (Karaküçük, 1997, s. 253; Alkan, 2016, s. 18). Grup üyelerini tek tek kendisine bağlayan otokratik lider, grup üyelerini birbirine kontrol ettirmekte, böylece herkes lidere bağlı ancak kendi aralarında rekabet halinde olmaktadır (Ergezer, 2003, s. 96).

Otokratik liderler, makamından aldığı resmi gücü kullanmaktadır. Bu tarz liderler, grup üyelerini etkilemek için ödüllendirme, hatalarını eleştirme, cezalandırma gibi yöntemlerden yararlanmaktadır. Grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerlendirmekte, ceza veya ödülleri ise tamamen kendi inisiyatifleri doğrultusunda kullanmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210). Bununla birlikte, otokratik bir liderin örgüt içerisinde başarılı olabilmesi, onun kişilik özellikleriyle de doğrudan ilişkilidir. Öyle ki liderin, grup üyelerinin güvenini ve saygısını kazanmasına yardımcı olacak bilgi, zekâ ve güce sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda, sahip olunan bilginin gücü temsil etmesi ve bundan dolayı da bu bilginin kimseyle paylaşılmaması, otokratik liderliğin en temel özelliğini oluşturmaktadır (Yeniçeri ve Seçkin, 2011, s. 101). Bununla birlikte, otokratik liderlerin grup içerisinde gösterdiği diğer davranışlar da şunlardır (Güney, 2009, s. 394; Rast, Hogg ve Giessner, 2013, s. 636):

- Örgüt içerisindeki tüm önemli kararları kendileri vermektedir.



- Grup üyelerinin mutluluğu ya da tatmininden ziyade öncelikle görevin başarılmasıyla ilgilenmektedirler.
- Grup üyeleri ile aralarındaki mesafeyi daima korumaktadırlar.
- Kendilerini, grubun faaliyetlerinden ayrı tutmaktadırlar.
- Grup üyelerine yönelik yaptıkları olumlu veya olumsuz değerlendirmeler hakkında kişisel tutumlar takınmaktadırlar.

Otokratik liderlik daha çok bürokratik ve ataerkil bir yapıya sahip olan toplumlarda yetişmiş grup üyelerinin beklentilerine uygun olan bir liderlik tarzıdır. Büyüklerine karşı aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahip olan grup üyeleri, liderlerinden tam yetki kullanmalarını beklemekte ve ancak bu şekilde onların bilgili olduklarına, kendilerine güven ve tatmin sağlayacaklarına inanmaktadırlar. Bu durum ise lideri daha fazla güdüleyerek, daha fazla işle ilgilenmeye yöneltmekte, zaman kayıplarını azaltmakta ve üretim miktarını artırmaktadır (Eren, 2003, s. 549).

Otokratik liderliğin önemli sakıncaları ise liderin aşırı derecede bencil olması, takipçilerinin inançları ve duygularını dikkate almaması, ihtiyaçlarını önemsememesi, onlara herhangi bir söz hakkı vermeyerek, iş tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilemesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tatminsizlik ise grup içi çatışmalara, anlaşmazlıklara, işe karşı yabancılaşmaya, devamsızlıkların artmasına, yaratıcılığın azalmasına ve yönetime karşı nefret duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumların ortaya çıkması ise otokratik liderin grup üyeleri üzerindeki etkinliğinin giderek azalmasına ve otoritesinin kaybolması ile sonuçlanmaktadır (Eren, 2003, s. 549). Otokratik liderlik tarzı her ne kadar katı bir örgüt yapısını temsil etse de özellikle kriz, savaş gibi olağanüstü durumlarda kararların hızlı bir şekilde alınmasına imkân sağladığından dolayı, örgütler tarafından kullanımından hâlâ vazgeçilemeyen bir liderlik tarzıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211).

### **2.1.3.2. Demokratik liderlik**

Demokratik liderlik, otokratik liderlik tarzıyla taban tabana zıt bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderlik tarzında üyenin katılımı, etkinlik ve mevcudiyet derecesi ne kadar az düzeyde ise demokratik liderlikte o kadar fazladır (Çulhaoğlu Uludağ, 2015, s. 48). Demokratik liderlik tarzının altında yatan temel düşünce ise genel iş birliği ve üye katılımının olduğu bir liderlik anlayışı bulunmaktadır (Luthans, 2011, s. 340). Otokratik liderlik tarzında olduğu gibi merkezde toplanan bir otorite de söz konusu değildir

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Demokratik liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini tüm grup üyeleri ile paylaşma eğilimi göstermektedirler. İş bölümünün yapılmasında, iş emirlerinin meydana getirilmesinde, amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde daima takipçilerinden almış oldukları düşünce ve fikirler kapsamında liderlik davranışlarını belirlemektedirler (Eren, 2003, s. 548). Grup üyelerini yaptıkları işler hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini belirtmeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Bununla birlikte, demokratik liderler grup üyelerine yetki verme yoluyla, onların ilgi ve isteklerini de artırarak, yönetim konusunda tecrübe kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Arıkan, 2001, s. 242).

Demokratik liderlik tarzında iletişim karşılıklı olarak gerçekleşmektedir. Demokratik liderler, grup üyeleriyle olan ilişkilerine önem verdiğinden dolayı, onlarla sürekli iletişim halinde bulunmaktadır. Grup üyelerinin sosyal ve duygusal yönlerine ilgi göstermekte, onların istek ve ihtiyaçlarını öğrenmekte ve sorunlarına yönelik çözüm önerileri getirmektedir (Deva ve Yazdanifard, 2013, s. 4). Bu sayede, grup üyeleri de düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını hem liderlerine hem de arkadaşlarına rahatlıkla ifade edebilmektedir. Bu durum lider-grup üyesi ilişkilerini daha da güçlendirmekte ve grup içerisinde yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Böyle bir ortamda ise grup üyelerinin moral ve motivasyonları yükselmekte, iş tatmin düzeyleri artmakta ve devamsızlıklar önemli ölçüde azalmaktadır (Eren, 1993, s. 311; Sezgin, 2018, s. 22).

Demokratik liderler, grup üyelerini sahip oldukları uzmanlık gücü ve ilgi davranışlarıyla etkilemektedirler. Grup üyelerinin içsel unsurlarla motive olduğuna inandıklarından başarılı işler karşısında takdir etme, katılım sağlama ve değer verme davranışları göstermektedirler. Demokratik liderler, ortaya çıkan sorunlar hakkında grup üyelerine danışmakta, onların fikirlerini almakta ve onları da sürece katarak ortak bir kararla çözümlenmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Bu durum ise yaratıcılığı teşvik etmekte ve grup üyelerinin becerilerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Böylece grup üyeleri, daha büyük ve anlamlı bir şeyin bir parçası olduğunu hissetmekte ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır (Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015, s. 10). Demokratik liderlik tarzının grup içerisinde gösterdiği davranışlar ise şunlardır (Lewin, Lippitt ve White, 1939, s. 273; Güney, 2009, s. 391; Khan vd., 2015, s. 88):

- Grup politikası, lider tarafından teşvik edilen ve desteklenen bir grup tartışması sonucunda belirlenir.

- Grup üyelerine tartışılacak konu hakkında genel bilgiler verilir. Lider, en az iki seçenek olacak şekilde teknik bilgileri, grup üyelerine sunar ve seçim işini onlara bırakır.

- İş bölümü ve sorumluluğun dağıtımı, grup üyelerine bırakılır.

- Grup üyelerinin hedefler belirlemesine izin verilir.

- Grup üyeleri, kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olacak planlar geliştirir.

- Grup üyeleri, seçtikleri kişilerle çalışma özgürlüğüne sahiptir.

- Lider, eleştiri ve yargılamalarında nesnedir.

Demokratik liderlik, grup üyeleri tarafından daha çabuk kabul gören ve benimsenen bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderlerin, grup üyeleri arasındaki birliği sağlaması, onları hedefler konusunda motive etmesi, grubun verimliliğini ve üretim kalitesini artırması onları başarılı yapan hususlardandır (Özkalp ve Kırel, 2001). Bununla birlikte, bu liderlik tarzı ile iletişim engelleri ve grup içi çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini fikirlere değer verilen, daha etkin ve sağlıklı kararlarının alındığı bir grup ortamına bırakmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211-212). Demokratik liderliğin en önemli sakıncası ise grup üyelerine tek tek fikirlerinin sorulması, bazen karar sisteminin yavaşlamasına ve zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, grup üyelerine uzmanı olmadığı konularda fikir vermeye zorlanması, hem onları zor durumda bırakabilmekte hem de ortaya atılan yanlış bazı fikirlerin savunulmasına yol açabilmektedir (Eren, 2003, s. 550).

### ***2.1.3.3. Serbestlik tanıyan liderlik***

Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, liderlik türleri içerisinde en pasif olanıdır. Bu liderlik tarzı, liderliğin yokluğu olarak da adlandırılmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlerin en belirgin özelliği ise kararlara karışmaması, sergiledikleri tavır da “bırakınız yapsınlar” şeklindedir (Güngörür Erkoç, 2019, s. 14). Bu nedenle, bu tarzdaki bir lider, sorumluluk almaktan ve verilen gücü kullanmaktan kaçınmaktadır. Grubun örgütlenmesi ve faaliyetleri hakkında karar vermek için grup üyelerine tam bir özgürlük tanımaktadır (Güney, 2009, s. 391). Yönetim yetkisine çok fazla ihtiyaç duymamakta, grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta ve her üyenin kendisine sunulan kaynaklar doğrultusunda amaçlarını belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına olanak sağlayan davranışlar sergilemektedirler (Eren, 2003, s. 548). Grup üyelerinin gelişimiyle ilgili

herhangi bir çaba harcamamakta, onların kendi kendilerini eğitmelerini ve motive olmalarını istemektedirler. Sadece grup üyelerine kaynak sağlamayı ve bunlarla ilgili ortaya çıkabilecek sorunları çözmeyi, kendine görev olarak görmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 212).

Serbestlik tanıyan liderlik tarzında iletişim tüm yönlerde hareket etmektedir. Bu liderlik tarzının bulunduğu örgütsel yapı içerisinde, lider üye etkileşimi açısından herhangi bir sınır bulunmamaktadır. Grup üyeleri, birincil karar verme unsuru olarak yer almakta ve liderin görüşleri yalnızca fikir verme şeklinde olup, bağlayıcılığı bulunmamaktadır (Diker, 2014, s. 108). Serbestlik tanıyan liderler, grup üyelerini yalnız bırakmakta, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmak için herhangi bir çaba sarf etmemektedir (Northouse, 2013, s. 196). Bundan dolayı, serbestlik tanıyan liderlik tarzında, liderlerin grup üyeleri üzerinde fazla bir etkinliği de bulunmamaktadır. Grup üyeleri başlarında bir lider yokmuş gibi hareket etmekte, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak, sorunlarını çözmektedir (Eren, 2003, s. 550; Ergun Özler, 2013, s. 102). Ancak bu durum, örgüt içerisinde birbirleriyle rekabet halinde olan grupların oluşmasına, dışlanmaya, yardımlaşmanın azalmasına ve örgütsel bütünlüğün bozulmasına yol açmaktadır (Mathieu ve Babiak, 2015, s. 9).

Serbestlik tanıyan liderler, kendilerini grup üyeleri gibi görmektedirler. Bundan dolayı, grup üyelerine emirler vermemekte, sadece zorunda kaldığı hallerde verilmesi gereken direktifleri onlara aktarmaktadır (Güney, 2009, s. 391). Bu tarz liderler, grup üyelerini etkilemek için ödüllendirme, hatalarını eleştirme, cezalandırma gibi yöntemler de kullanmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210). Grup üyelerini sadece özgürlük tanıyarak, etkilemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte serbestlik tanıyan liderlerin grup içerisinde gösterdiği diğer davranışlar ise şunlardır (Lewin, Lippitt ve White, 1939, s. 273; Güney, 2009, s. 392; Khan vd., 2015, s. 89):

- Grup tarafından verilen kararlarda asgari düzeyde katılım sağlarlar.
- Grup içerisindeki tartışmalara dâhil olmazlar.
- Görev ve sorumluluk dağıtımında etkili değildirler.
- Kendi sorumluluklarını da grup üyelerinin üstlenmesini isterler.
- Grup üyelerine yaptıkları işler hakkında düzenli olarak geri bildirim sağlayamazlar.
- Grup üyelerinin yetenekli, deneyimli ve eğitilmiş olması etkinliğini artırır.

- Grup üyelerini işlerinden gurur duyan ve kendi başlarına bu işleri başarılı bir şekilde yapma güdüsüne sahip olarak düşünürler.
- Grup üyelerinin ihtiyaç duydukları bilgi, teknoloji vb. gibi kaynakları her zaman temin etmeye çalışırlar.

Serbestlik tanıyan liderlik daha çok bilimsel çalışmalarda, mesleki uzmanlık gerektiren alanlarda, işletmelerin ar-ge bölümünde görev yapan bilgi, tecrübe ve yüksek uzmanlığa sahip olan grup üyeleri için uygun bir liderlik tarzıdır. Böyle bir ortamda, grup üyeleri aldıkları sorumlulukları yerine getirmekte, herhangi bir baskı hissetmediğinden dolayı yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmekte ve en uygun kararları almaktadırlar (Eren, 2003, s. 550). Ancak, grup üyelerine tüm yetkileri verme ve tamamen serbestlik tanıma da örgütlerde bazı sorunlara yol açmaktadır (Ergun Özler, 2013, s. 102). Öyle ki, sorumluluk duygusundan yoksun, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan, eğitim ve kültür düzeyi düşük gruplarda bu tarz bir liderlik uygun olmayacaktır. Çünkü tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında, liderin otorite kullanmayı ortadan kaldırması, grup içerisinde anarşinin doğmasına, çatışmaların artmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmesine yol açmaktadır. Böyle bir ortamda, grup üyelerini ortak amaçlar etrafında toplamak zor olacağı gibi grup başarısından çok bireysel başarılar daha çok önem kazanmaktadır. Grup üyeleri, örgütsel kaynakları kendi bireysel amaçlarında kullanmakta, tembel ve işten kaytarmak isteyenler de bireysel başarıları engellemek için grubu bölme ve parçalamaya çalışmaktadır (Eren, 2003, s. 550). Böyle grup üyelerinin yer aldığı bir ortamda ise serbestlik tanıyan liderlik tarzı, başarıdan ziyade üretkenlik, bağlılık ve tatmin eksikliğine yol açmaktadır (Pawar, 2014, s. 13).

#### ***2.1.3.4. Hizmetkâr liderlik***

Hizmetkâr liderlik kavramı, Robert K. Greenleaf (1904-1990) tarafından 1970 yılında alanyazına kazandırılmıştır (Spears, 2010, s. 26). Hizmetkâr liderlik teorisinin oluşmasında, Hermann Hesse'nin yazdığı "Doğuya Seyahat (Journey to the East)" isimli romandaki "Leo" karakterinin önemli bir rolü olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 135). Buna göre, grubun hizmetkârı olarak bilinen Leo, şarkılarıyla ve ruh haliyle seyyahları motive eden bir kimsedir. Yolculuk esnasında bir gün Leo'yu bulamazlar, daha sonra grup içerisinde tartışma yaşanılarak, yolculuktan vazgeçilir. Daha sonra Leo bulunur ve hizmetkâr olarak bilenen Leo'nun aslında büyük bir tarikatın lideri olduğu ortaya çıkar (Greenleaf, 1977, s. 2). Greenlaf, bu romandan etkilenerek büyük bir liderin öncelikle

başkalarına hizmet etmesi gerektiğini düşünerek, hizmetkâr liderlik ile çeşitli çalışmalar yürütmüş ve hizmetkâr liderliğin temellerini atmıştır (Spears, 2005, s. 2). Hizmetkâr liderlik tarzı, Greenleaf tarafından 1970 yılında alanyazına kazandırılrsa da 1990'lı yıllardan itibaren büyük bir ivme kazanarak özellikle Graham (1991), Spears (1995), Buchen (1998), Laub (1999), Farling, Stone ve Winston (1999), Page ve Wong (2000), Russell ve Stone (2002), Sendjaya ve Sarros (2002), Patterson (2003), Barbuto ve Wheeler (2006), Liden vd., (2008), Van Dierendonck ve Nuijten (2011) gibi araştırmacılar hizmetkâr liderlik ile ilgili çeşitli çalışmalar yürütmüş ve geliştirdikleri modeller sayesinde hizmetkâr liderliğin açıklanmasına katkı sağlamışlardır (Özdemir, 2017, s. 18).

Greenleaf'a (1977, s. 27) göre hizmetkâr liderlik, grup üyelerinin en temel öncelikli istek ve ihtiyaçlarına hizmet eden bir liderlik tarzıdır. Bu hizmet etmek isteği ise doğal bir hisle başlamakta ve daha sonra başkalarına liderlik edilmesi gerektiğinde, bilinçli bir tercih haline gelmektedir. Bu nedenle, bir lider öncelikle grubun hizmetkârı olmak zorundadır. Yukl'a (2013, s. 348-349) göre, hizmetkâr liderlik, grup üyelerinin sağlığı ve uzun vadeli refahı ile tutarlı olan bireysel gelişimi, yetkilendirmeyi ve kolektif çalışmayı kolaylaştırarak, ortak hedeflere ulaşmaya yardımcı olmakla ilgilidir. Spears'a (2004, s. 8) göre, bütüncül bir yaklaşımla başkalarına hizmet eden, karar vermede gücün paylaşımının önemini vurgulayan ve topluluk duygusunun oluşmasına teşvik eden bir liderlik tarzıdır. Laub'a (1999, s. 23) göre, grup üyelerinin kişisel çıkarlarını kendi çıkarlarından üstünde tutmayı, topluluk duygusunu oluşturmayı, onlara değer verip geliştirmeyi, özgün olmayı ve her bir üyenin ortak menfaati doğrultusunda örgüt tarafından verilen statü ve gücü paylaşmayı amaçlamaktadır. Page ve Wong'a (2000, s. 67) göre ise bir liderlik tarzını yansıttığı kadar, hizmet etmenin liderin öncelikli sorumluluğu olmasına bağlı olarak karşı geliştirdiği bir tutumdur.

Hizmetkâr liderlik, grup üyelerinin sahip oldukları iyi yönlerini bulmaya ve onları ortaya çıkarması temeline dayanmaktadır. Hizmetkâr bir lider, grup üleriyle birebir iletişim kurarak onların arzularını, amaçlarını, ihtiyaçlarını ve yeteneklerini belirlemeye çalışmaktadır (Liden vd., 2008, s. 162). Grup üyeleri tarafından söylenen şeyleri çok dikkatli bir şekilde dinlediği gibi o söylenmeyen şeyleri de hissetmektedir (Spears, 2010, s. 27). Bu tarz liderler, grup üyelerini örgütün en önemli kaynağı olarak görürler (Sayılı ve Baytok, 2014, s. 136). Bu nedenle, onların başarılı olabilmesinde gereksinim duydukları şeyleri karşılamaya çalışan (Vinod ve Sudhakar, 2011, s. 456), sahip oldukları

hak ve yetkileri her kademedeki grup üyeleriyle paylaşan (Dinçer ve Bitirim, 2007, s. 68), liderlik yeteneklerini herkes için adilce kullanan (Dinçer ve Öksüz, 2011, s. 10), insan ilişkilerinde karşılıklı saygı ve sevginin oluşmasına önem veren, alçak gönüllü ve fedakârlıkta bulunan davranışlar gösterirler (Patterson, 2003). Bununla birlikte hizmetkâr liderlerin grup içerisinde gösterdiği diğer davranışlar ise Tablo 2.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 2.2.** *Hizmetkâr liderlik davranışları*

Spears (1995)	Laub (1999)	Page ve Wong (2000)	Patterson (2003)	Liden vd. (2008)	Sendjaya, Sarros ve Santora (2008)
Hizmetkârlık	Değer verme	Hizmetkârlık	Hizmetkârlık	Hizmetkârlık	Özgünlük
İyileştirme	Liderlik etme	Geliştirme	Ahlaki sevgi	İyileştirme	İyi ilişkiler
Topluluk oluşturma	Geliştirme	Ekip oluşturma	Fedakârlık	İyi ilişkiler	Maneviyat
Farkındalık	Özgünlük	İlgi	Vizyon	Güçlendirme	Ahlaki sorumluluk
İkna Etme	Liderliği	Güçlendirme	Güven	Etik davranma	Dönüştürücü etki
Öngörü	paylaşma	Dürüstlük	Alçak gönüllük	Yardıms severlik	Gönülden bağlılık
Empati	Topluluk oluşturma	Alçak gönüllülük		Öncelik tanıma	
Bağlılık		Hedef belirleme		Değer yaratma	
Dinleme		Liderlik etme			
		Vizyon			
		Karar paylaşma			
		Röl model olma			

Tablo 2.2.'den anlaşılacağı üzere, ilgili alanyazında hizmetkâr liderlerin sergilediği davranışlar konusunda bir fikir birliğine rastlanılmasada hizmetkârlık, iyileştirme, geliştirme, topluluk oluşturma, iyi ilişkiler gibi davranışların daha çok tekrarlandığı görülmektedir. Nitekim hizmetkâr liderlik tarzının uygulandığı örgüt yapılarında, yönetsel hiyerarşi piramidinde de bir değişiklik söz konusu olup, üst kademedeki yöneticilerin de diğer çalışanlar gibi icracı roller üstlenmesi gerekmektedir (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020, s. 163). Ancak böyle bir ortamda hizmetkâr liderliğin, iyi ilişkiler geliştirip takım ruhu yaratma, motive etme, ortak karar alma, özeleştirme yapabilme, inisiyatif alma gibi üstün yönleri ortaya çıkmaktadır (Laub, 1999, s. 11-13.). Bununla birlikte, hizmetkâr liderler, örgütün finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyi ve doğru olanı savunmaktadır. Sosyal adaletsizliğe ve eşitsizliğe mümkün olduğunca karşı çıkmakta ve grubun zayıf üyelerine bile saygı ve takdirle davranmaktadır (Yukl, 2013, s. 349). Grup içerisindeki duygusal anlamda sorunlar yaşayan grup üyeleriyle birebir

iletişime geçmekte, empati kurarak onları anlamaya çalışmakta, onların kırılan kalplerini ve incinmiş olan duygularını ortak değerler etrafında bütünleştirerek, iyileştirmektedir. Bu bakımdan hizmetkâr liderler her bir grup üyesinin eşsiz ve özel bir karaktere sahip olduğunu düşünmekte, kabul edilemez bir performans veya davranış gösterebilirler bile onları reddetmemektedirler (Spears, 2010, s. 27).

Hizmetkâr liderlik her ne kadar ideal bir liderlik tarzı gibi görünse de grup üyelerinin refahı, finansal performanstan daha çok önemsendiği durumlarda, işletmeler için bazı olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilir. Özellikle ekonomik sorunlara bağlı olarak işletmelerin karlılıklarını sürdürmek için masraflarını azaltmak zorunda kaldığında, hizmetkâr bir liderin, işletme sahibi ile çalışanlar arasında denge kurması oldukça zorlaşmaktadır (Yukl, 2013, s. 350). Tamamen amaç odaklı sistemlerin bulunduğu işletmelerde ise başarısız olma durumu söz konusu iken, hiyerarşik düzene zarar verme olasılığı da bulunmaktadır. Bazen de liderin, grup üyelerine hizmet etmesi bir zayıflık olarak algılanmakta ve buna bağlı olarak bu liderlik tarzı, grup üyeleri tarafından dikkate alınmamaktadır (Waterman, 2011, s. 26).

#### **2.1.4. Otel işletmelerinde liderlik tarzları**

Turizm ile ilgili alanyazın incelendiğinde, otel işletmelerinde sergilenen otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının iş performansı (Khuong ve Khanh, 2016; Huang vd., 2016; Mwesigwa, 2018; Zia vd., 2021), örgütsel bağlılık (Topaloğlu ve Dalgın, 2013; Rao ve Zaidi, 2020; Radwan, 2020; Uymaz, 2020), örgütsel özdeşleşme (Çelik, 2017; Cinnioğlu ve Turan, 2020), işe bağlılık (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín ve Lloréns-Montes, 2019; Rabiul ve Yean, 2021), motivasyon (Akanpaadgi, Valogo ve Akaligang, 2014; Nair, James ve Shilbayeh, 2019), kariyer yönelimi (Hoyraz Manyas, 2019), psikolojik güçlendirme (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín ve Lloréns-Montes, 2019) gibi konularla ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, otel çalışanları tarafından algılanan araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarının iş tatmini (Wilson, 2013; Al-Ababneh, 2013; Çetin, 2014; Çelik, 2017; Siddiq, Ali ve Ariffin, 2018; Fouad, 2019), yönetim yeniliği, yenilikçi davranış (Karatepe, Aboramadan ve Dahleez, 2020), örgütsel güven (Öztunç, 2019), yaratıcılık (Akoğul ve Seçilmiş, 2018; AYTEKİN, 2019; Radwan, 2020; Karatepe, Aboramadan ve Dahleez, 2020), tükenmişlik (Kaplan ve Uzun, 2017; Akoğul ve Seçilmiş, 2018; Hoyraz Manyas, 2019), işten ayrılma niyeti (Çetin, 2014; Öztunç, 2019; Zia vd., 2021), işe gömülmürlük



(Zia vd., 2021), örgütsel vatandaşlık (Ergen, 2013; Aboramadan, Kundi ve Farao, 2021; Zia vd., 2021) gibi kavramlarla ilişkisine yönelik çalışmalar da bulunmaktadır. Ayrıca, duygusal emek (Beğenirbaş ve Yalçın, 2020), presentizm (Özdemir, 2017), girişimcilik (Kızıltay, 2010), problem çözme, kariyer tatmini (Yılmaz, 2016), etik olmayan davranış (Uymaz, 2020; Baba, 2020), örgütsel muhalefet (Aytekin, 2019), duygusal bağlılık (Baba, 2020), müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık (Wu vd., 2013), hizmet kalitesi (Ling ve Wang, 2009; Koyuncu vd., 2014; Qiu, Dooley ve Xie, 2020), hizmet iklimi (Huang vd., 2016), örgütsel adalet (İnce ve Güripek, 2016), yeşil yaratıcılık iklimi (Tuan, 2020; Aboramadan, Kundi ve Farao, 2021) ve öz yeterlilik (Qiu, Dooley ve Xie, 2020) gibi konularla da ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalarda elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, otel çalışanlarının olumlu ve olumsuz davranışları üzerinde otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde de etkili olabileceği düşünülmüş ve araştırmanın diğer bölümünde, bu kavramlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

## **2.2. Örgütsel Yalnızlık**

### **2.2.1. Yalnızlık kavramı ve tanımı**

İnsanların varlık temelini oluşturan duygular, onların davranış ve düşüncelerine yön vermekte ve hayatlarına değer katmaktadır. İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır ve gerek gün içerisinde gerekse hayatları boyunca farklı duygu durumları yaşayabilmektedir. Bu duygular arasında mutluluk, huzur, neşe, sevinç gibi olumlu duygular olabildiği gibi, korku, endişe, kaygı, hüznün gibi olumsuz duygular da yer alabilmektedir. Sürekli olarak sosyal çevre ile etkileşim halinde olmak isteyen bireylerin, yaşamlarının her döneminde yaşayabileceği olumsuz duygulardan birisi de yalnızlıktır (Tabak, 2017, s. 39).

Yalnızlık kavramı, insan yaşamının her döneminde ait olduğu kültür ya da toplum fark etmeksizin farklı düzeylerde gerçekleşebilen evrensel yaşam deneyimlerinden birisi olduğundan edebi, felsefi ve dini yazınlarında, geçmişten günümüze kadar ilgilenilen bir konu olmuştur (Batmaz, 2019, s. 50). Yalnızlık, tarih boyunca roman yazarlarının, şairlerin, filozofların ve şarkı yazarlarının eserlerinde işlenmiş bir konu olmasına rağmen, bilimsel anlamda bu kavramın ciddi olarak değerlendirilmesi 1970'li yılları bulmuştur (Erköse, 2019, s. 5). Her ne kadar psikologlar 1950'li yıllarından beri yalnızlık

kavramıyla ilgilenseler de, yalnızlık üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Robert Weiss'in 1970'li yıllarda yayınladığı kitap ile çoğalmaya başlamıştır. Bu yayın, yalnızlığın bireyde yarattığı farklılıkları değerlendirmek için psikometrik ölçeklerin geliştirilmesini teşvik etmiş ve böylece çeşitli disiplinleri kapsayan geniş tabanlı bir yalnızlık literatürü ortaya çıkmıştır (Wright, 2005a, s. 8). Nitekim ilgili alanyazın incelendiğinde de birçok araştırmacının farklı kuramsal temeller içerisinde yalnızlığı açıklamaya çalıştığı görölmektedir.

Psikodinamik yaklaşıma göre yalnızlık, çocukluk döneminde yaşanılan deneyimlere dayandırılarak açıklanmaktadır (Sønderby ve Wagoner, 2013, s. 6). Bu yaklaşımı benimsemiş Freud sonrası araştırmacılara göre yalnızlık, çocukluk döneminde yaşanılan narsisizm ve dūřmanlıktan (Zilboorg, 1938), ihtiyaç duyulan yakınlığın karşılanamamasından (Fromm-Reichmann, 1959) ve erken dönemde geliştirilen bağlanma figürü eksikliğinden (Bowlby, 1969) kaynaklanarak ortaya çıkmaktadır (Wright, 2005a, s. 20). Yalnızlığa varoluşçu bakış açısıyla yaklaşan araştırmacılar (örn. Moustakas, 1961; Tillich, 1980) ise yalnızlığın nasıl ortaya çıktığını sorgulamazlar ve yalnızlık durumunu artıran veya azaltan faktörlerle de ilgilenmezler, onlara göre yalnızlık, insanın yaratılış gereği içindedir. Bu yaklaşım, insanların eninde sonunda yalnız olduğu gerçeğini başlangıç noktası kabul ederek, onların bu yalnızlıklarıyla nasıl yaşayabilecekleri sorusuna odaklanmaktadır. Böylece, varoluşçu yaklaşım insanları yaşadıkları yalnızlık korkularını yenmeye ve yalnızlığı olumlu bir şekilde kullanmasının öğrenilmesine teşvik etmektedir (Perlman ve Peplau, 1982, s. 126).

Bilişsel kuramcılar (örn. Anderson ve Arnoult, 1985; Schultz ve Moore, 1986; Brings, 1986; Archibald, Bartholomew ve Marx, 1995), yalnızlığı kişinin ilişkilerle ilgili bilişsel beklentileri açısından açıklama eğiliminde olmuşlardır. Bu tür teoriler, yalnızlığın birincil belirleyicilerinin, kişinin ilişkilerindeki eksikliklerine ilişkin olumsuz, içsel, istikrarlı tutumlarından; kişinin kendi yaşamı üzerinde sahip olduğu kontrole ilişkin irrasyonel inançlardan; arzu edilen ve elde edilen ilişkiler arasındaki tutarsızlıktan kaynaklandığını iddia etmektedir. Bilişsel kuramın temel felsefesi, yalnızlığın arzu edilen bir başkasıyla geçirilen mutlak zamanın bir sonucu olarak değil de, arzu edilen ilişki doyumunun bilişsel beklentisini karşılayıp karşılayamadığıdır. Yalnızlığa eğimli olmayı artıran da gerçek yetersizliklerden ziyade sosyal yetersizliklerin algılanmasıdır (Wright, 2005a, s. 20-21). Etkileşimci yaklaşıma göre ise yalnızlık, fiziksel olarak yalnız olmaktan değil, ihtiyaç duyulan ilişki veya ilişkiler kümesinden yoksun olmaktan

kaynaklanmaktadır (Weiss, 1973; Sønderby ve Wagoner, 2013, s. 6). Etkileşimci yaklaşımın önde gelen sözcüsü olan Weiss'in (1973) yalnızlık üzerine yaptığı açıklamalardan ilki, yalnızlığın sadece kişisel faktörlerin veya durumsal faktörlerin bir işlevi olmadığını vurgulamaktadır. Bunun yerine yalnızlık, onların etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. İkincisi ise kişinin sosyal etkileşimleri önemli sosyal gereksinimleri karşılama da yetersiz olduğu zaman yalnızlığın, ortaya çıktığı yönündedir (Perlman ve Peplau, 1982, s. 127). Görüldüğü üzere, yalnızlık konusuyla ilişkin bazı noktalarda birbirini destekleyen, bazı noktalarda ise farklılık gösteren çeşitli kuramlar bulunmaktadır (Gümüş Dönmez, 2019, s. 44). Yalnızlığı açıklamaya yönelik farklı kuramsal temellerin olması ise konuyla ilişkin yapılan tanımlara da yansımış ve ilgili alanyazında farklı yalnızlık tanımları bulunmaktadır (Peplau ve Perlman, 1982, s. 4).

Sullivan (1953, s. 290) yalnızlığı, başkalarıyla kişisel yakınlık kurulması gereksiniminin yeterince karşılanmaması durumunda ortaya çıkan ve hoş olmadığı varsayılan bir deneyim olarak tanımlamıştır. Sermat (1978, s. 274) göre yalnızlık, bireyin algıladığı kişiler arası ilişki türleri ile sahip olmak istediği ilişki türleri arasındaki deneyimlenen bir çelişkidir (Wright, 2005a, s. 11). Rook (1984, s. 1391) yalnızlığı, bir kişinin başkaları tarafından reddedildiği, yanlış anlaşıldığı ve onlardan uzaklaştığı zaman ortaya çıkan, özellikle duygusal yakınlığa ve sosyal bütünleşmeye fırsatlar sağlayan faaliyetler için uygun sosyal ortaklardan yoksun olduğu zaman oluşan, kalıcı bir duygusal sıkıntı durumu olarak tasvir etmiştir. Perlman ve Peplau'ya (1984, s. 15) göre yalnızlık, bir kişinin sosyal ilişkiler ağı nicelik veya nitelik açısından yetersiz olduğunda ortaya çıkmaktadır. De Jong-Gierveld'e (1998, s. 73-74) göre ise mevcut ilişkilerin sayısının arzu edilenden daha az olduğu ve istek duyulan yakınlığın gerçekleşmediği durumları içermektedir. Bu kapsamda yalnızlık, insanların başkalarıyla olan iletişim eksikliğini ve izolasyonunu algılama, deneyimleme ve değerlendirme biçimidir.

Ernst ve Cacioppo (1999, s. 1) yalnızlığı, özel ve sosyal ihtiyaçların yokluğu duyulması durumunda verilen tepkileri kapsayan karmaşık bir duygu seti olarak tanımlamıştır. Neto ve Borros'a (2000, s. 504) göre yalnızlık, bireyin kişisel ihtiyaçlarının kendi sosyal ağları içerisinde karşılanamaması durumunda oluşan bir eksikliklerdir. Asher ve Paquette (2003, s. 75) yalnızlığı, bireyin kişisel ve sosyal ilişkilerindeki bir eksikliğin bilişsel farkındalığı ve buna bağlı olarak ortaya çıkan üzüntü, boşluk veya özlem gibi duygusal tepkileri içermesi olarak ifade etmiştir. Wright'a (2005, s. 15) göre yalnızlık, sosyal ve yakın ilişkiler açısından bireyin gerçek ile ideal sosyal çevresi arasında yaşadığı

sıkıntı durumudur. Demirbaş ve Haşit (2016, s. 138) yalnızlığı, evrensel bir yaşam tecrübesi olarak, bireyin istek duyduğu sosyal ilişki düzeyine ulaşamaması sonucu maruz kaldığı, psikolojik olarak rahatsızlık veren ve gelişen bilgisayar teknolojisi, nüfus artışı ve bireyselliğin ön plana çıkmasıyla modern kent yaşamının önemli sorunlarından biri olarak tanımlamıştır.

Yalnızlık, genellikle halk arasında fiziksel olarak tek başına kalma durumu gibi algılansa da o kadar basit bir sorun değildir. Böyle bir bakış açısının oluşması da, aslında yalnızlıkla ilgili detaylı bilgiye sahip olmamanın bir sonucudur (İpek Çınar, 2019, s. 45). Nitekim yalnızlık, tek başına olma durumundan çok bireyin sosyal ortam içerisindeyken ya da fiziksel olarak yalnızken ilişkilerini nasıl algıladığıyla ilgili olmaktadır (Özkuk, 2017, s. 36). Ayrıca, yalnızlık kavramında insanlar, böyle bir durumu kendileri istemezken bu duruma maruz bırakılmakta, tek başına olmada ise insanlar, bu durumları kendi istekleri dâhilinde tercih etmektedir (Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020, s. 313). Alanyazında da tek başına (alone) ile yalnız (lonely) kavramları arasındaki ilişkiye değinildiğinde, bireyin tek başına yaşadığında yalnızlık hissetmeyeceği gibi kalabalık bir ortamdayken de yalnızlık hissedebileceği vurgulanmaktadır (Selçukoğlu, 2001, s. 16). Bu bağlamda yalnızlık, insanların fiziksel olarak birbirlerinden uzak olma hallerinden ziyade, onların karşılıklı sosyal etkileşimlerinden uzak olan ruh halini ve zihinsel durumunu ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2004, s. 119-120).

İlgili alanyazında yalnızlıkla ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen bunlar üç noktada birleşmektedir. Birincisi, yalnızlık insanların sosyal ilişkilerindeki eksikliklerinden kaynaklanmakta ve gerçek sosyal ilişkiler ile ihtiyaç duyulan veya arzu edilen ilişkiler arasında bir uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bazen de yalnızlık, gerçek sosyal temas düzeyindeki bir değişiklikten ziyade, bireyin sosyal ihtiyaçlarındaki bir değişimden kaynaklanmaktadır. İkincisi, yalnızlık öznel bir deneyimdir ancak, nesnel sosyal izolasyon ile eşanlamlı değildir. Öyle ki, bazı insanlar fiziksel olarak yalnız olmasına rağmen bu duyguyu yaşamazken bazıları ise kalabalık bir ortamda dahi kendilerini yalnız hissedebilmektedir. Üçüncüsü, yalnızlık deneyimi rahatsız edicidir. Yalnızlık kişisel gelişim için bir teşvik olsa da, deneyimin kendisi nahoş ve üzücüdür (Perlman ve Peplau 1984, s. 15-16).

### 2.2.2. Örgütsel yalnızlık

Çalışanların yaşamlarını idame ettirebilmek ve geçimlerini sağlamak amacıyla yapmış oldukları kazanç elde etmeye yönelik faaliyetlerinde, içerisinde bulunmuş oldukları çalışma ortamları ve bu ortamlarda meydana gelen sosyal çevreleri önemli bir yere sahiptir. Çalışma ortamında karşılaşılan olası karmaşa ya da huzursuzluk hali ise diğer çevrelerini de olumsuz etkilemektedir. Çalışanların, yöneticileri veya çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir etkileşim halinde buldukları düşünüldüğünde, sosyal çevreleriyle olan ilişkilerinde yaşanan iletişim engelleri ya da aksaklıklar, onların yalnızlık hissetmesine neden olabilmektedir (Omuz, 2020, s. 13). Yalnızlık, bireyin sosyal çevresiyle ilişki kuramaması ve bu çevreden kendisini isteyerek uzaklaştırması ya da uzaklaştırılması sonucunda hissetmiş olduğu rahatsızlık ve ruhsal anlamdaki zorlanmasıdır. Bireyi rahatsız eden ve sosyal anlamda yaşanan yalnızlığın, örgüt ortamında ortaya çıkan haline ise örgütsel yalnızlık denilmektedir (Bozkurt, 2019, s. 62).

İlgili alanyazında yalnızlıkla ilgili birçok çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel yalnızlık konusuyla ilgili çalışmaların nispeten daha sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Wright (2005) de örgütsel ortamların sayısız kişiler arası ilişkiye ev sahipliği yaptığını ve çoğu durumda çalışanların, eşlerinden veya arkadaşlarından daha fazla iş arkadaşlarıyla vakit geçirdiğini ifade ederek, bu alanın ihmal edilmesinin şaşırtıcı olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, yalnızlığın nedeni olarak genellikle kişilik özellikler görülmesinin ve kişinin karakterindeki sosyal eksiklik veya yetersizliklerle bağlantılı olarak araştırılmasının, örgütsel çevrenin ihmal edilmesinin bir nedeni olarak göstermektedir (Wright, 2005a, s. 44). Ancak günümüzde nüfus sayısının artması ile birlikte donuklaşan insan ilişkileri, yoğun rekabet ortamıyla birlikte bireyselliğin daha fazla ön planda olması, gelişen teknoloji ile birlikte iletişimin sanal ortamlarda gerçekleşmesi gibi konular, yalnızlığı genel yaşamda olduğu kadar örgütsel ortamda da önemli hale getirmeye başlamıştır (Demirbaş ve Haşit, 2016, s. 138; Gümüş Dönmez, 2019, s. 54). Nitekim yapılan bir çalışmada (Carrington, 2015) 10 çalışandan 4'nün yalnızlık duygusu yaşadığı, başka bir çalışmaya göre (McPherson, Smith-Lovin ve Brashears, 2006) de kamu sektöründe yer alan çalışanların, yaklaşık %53'nün örgüt içerisinde kendilerini yoğun bir şekilde yalnızlık hissettikleri belirtilmiştir. Örgütsel ortamların bütün duyguların yaşanabileceği karmaşık ve zengin bir alana sahip olması ise bu durumu açıklar niteliktedir. İnsanlar, hayatlarının genel olarak üçte birini işyerinde geçirmekte ve bu ortamlarda, koridorda yüzeysel bir selamlaşmadan evliliğe giden samimi bir bağın

gelişimine kadar uzanan bir dizi ilişkiye sahip olabilmektedir. Bu ilişki ağında normal yaşamda görülen üzüntü, mutluluk, endişe, kızgınlık gibi hislerin yaşanması gayet doğaldır. Ayrıca örgütsel ortamlar, çalışanların yaptıkları işle gurur duyduğu, zevk aldığı, çalışma arkadaşlarına güven duyduğu bir yer olabildiği gibi kopukluk ve dışlanmışlık gibi yalnızlık duygularını yaşadığı alanlar da olabilmektedir (Mercan vd., 2015, s. 198; Demirbaş ve Haşit, 2016, s. 138; Gümüş Dönmez, 2019, s. 54).

İşyerleri sosyal bir kurum olarak görülse de, bazı çalışanlar için sadece sosyal bir ortamda olmak, sosyal yoksunluğun ve yalnızlık duygularının yenilmesinde yeterli olmayabilmektedir (Wright, 2005a, s. 61). Öyle ki, günlük hayatında oldukça sağlıklı ve doyurucu ilişkileri bulanan ve herhangi bir şekilde yalnızlık duygusu yaşamayan bir birey, iş ortamı içerisinde sosyal destek almada ve sosyal ilişkiler kurmada sorunlar yaşayabilmektedir. Bu durum, bireyin kendisini diğerlerinden uzaklaştırmasına ve örgütsel ortamda yalnızlık duygusunu yaşamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel yalnızlık, genel yalnızlıktan farklılık göstermektedir (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009, s. 272). Genel yalnızlık ile örgütsel yalnızlık arasındaki en temel fark ise yalnızlığın örgütsel nedenlere bağlı olarak örgüt ortamında ortaya çıkmasıdır (İpek Çınar ve Bedük, 2021, s. 233).

Örgütsel yalnızlık, bireyin örgütte yer alan diğer kişi ve gruplardan kendisini çekmesi ya da bu gruplar tarafından dışlanması sonucunda vuku bulan ve bireyi, diğer grup üyelerinden uzaklaştıran bir olgudur. Örgütsel yalnızlıkta hem bireyin ait olduğu grup üyeleri tarafından dışlanması, hem de kendi isteği ile diğer kişilerden ve gruptan uzaklaşması söz konusudur. Bu uzaklaşma ise aynı zamanda bireyin içerisine düştüğü ve psikolojik olarak zorlandığı durumu da ifade etmektedir (Bozkurt, 2019, s. 63). Bir diğer ifade ile çalışanlar, diğer çalışanlarla ya da müşterilerle sık sık temas halinde olsalar bile iş yerlerinde kendilerini yalnız hissedebilmekte ve güçlü ilişkiler geliştirmekte zorlanabilmektedirler. Bu nedenle, örgütsel yalnızlık, örgütsel ortamlardaki kişiler arası ilişkilerin istenen kalitesinin gerçek seviyeden daha yüksek olduğunda ortaya çıkmaktadır (Wright, 2005a, s. 63). Bir diğer tanıma göre, nicelik veya nitelik olarak bireysel beklentilerin karşılanmadığı örgütsel ortamlarda, kişiler arası ilişkilerden (sosyal ilişki ve birebir ilişki) kaynaklanan bir tür olumsuz psikolojik duygudur (Zhou, 2018, s. 1008). Örgütsel yalnızlık, örgüt içerisinde yer alan çalışanların, diğer çalışma arkadaşlarından beklediği yakınlık kurma ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda oluşan ve grubun

diğer üyelerine duygusal ve/veya sosyal anlamlarda yabancılaşmasıyla tetiklenen hoş olmayan, olumsuz ve acı verici bir durumdur (Gümüş Dönmez, 2019, s. 55).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel yalnızlıkta genellikle bireyin çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim ve etkileşimin niceliği ve niteliği vurgulanmaktadır (Saruhan, 2019, s. 35). Örgütsel ortamlarda ortaya çıkan yalnızlığın yarattığı etkileri anlamak ise son derece önemlidir. Tatmin edici sosyal ilişkilerin olmadığını düşünen çalışanların, örgütlerinden sosyal destek algılama düzeyleri daha düşük gerçekleşmektedir. Algılanan güçlü örgütsel destek ise çalışanların yaptıkları işlerde etkin bir şekilde performans göstermelerine ve ekstra rol davranışları gibi örgütsel vatandaşlık düzeylerin yükselmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar örgüt içerisinde zayıf sosyal ilişkiler yaşadıklarında, kendilerini örgütlerine ait hissetme ve özdeşleşme olasılıkları da düşük olmaktadır. Söz konusu bu durum ise örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel ortamda yalnız olduğunu düşünen çalışanlar, sosyal ilişkileri iyi olan diğer çalışanlara göre resmi ve gayri resmi ilişkiler yoluyla işyerinde kritik kaynak ve bilgi alışverişinde bulunmada başarısız olmakta ve bu durum, yaptıkları işlerine de olumsuz yansımaktadır (Lam ve Lau, 2012, s. 4266).

### **2.2.3. Örgütsel yalnızlık boyutları**

İlgili alanyazında yalnızlık, tek boyutlu ya da pozitif ve negatif yalnızlık (Moustakas, 1961); sosyal yalnızlık ve duygusal yalnızlık (Weiss, 1973); kişiler arası yalnızlık, sosyal yalnızlık, kültürel yalnızlık, kozmik yalnızlık ve psikolojik yalnızlık (Sadler ve Johnson, 1980); durumsal yalnızlık, geçici yalnızlık ve kronik yalnızlık (Young, 1982) gibi çok boyutlu olarak incelenmiştir. Örgütsel yalnızlık ise günlük yaşamda yaşanan yalnızlıktan farklı olarak genellikle iki boyut altında incelenmektedir. Bunlar ise duygusal yalnızlık (yoksunluk) ve sosyal arkadaşlıktır (Wright, 2005a). Sosyal arkadaşlık boyutu ise sosyal arkadaşlık kapsamındaki yoksunluğu ifade ettiğinden dolayı bu çalışmada, diğer birçok çalışmada (Demirbaş ve Haşit, 2016; Aşık, 2016; Gümüş Dönmez, 2019; Bozkurt, 2019) olduğu gibi sosyal yalnızlık şeklinde isimlendirilerek kullanılmıştır.

### **2.2.3.1. Duygusal yalnızlık**

Duygusal yalnızlık, sevgili veya eş gibi yakın bir ilişkinin veya samimi bir bağlılığın yokluğu durumudur. Bir birey kendisini duygusal olarak yalnız hissettiğinde, genel bir üzüntü ve boşluk hissi duymakta ve başkalarıyla yakın ilişkiler kurmak istemektedir (Weiss, 1973; Perlman ve Peplau, 1982, s. 128; Wright, 2005a, s. 24). Örgütsel ortamda ortaya çıkan duygusal yalnızlık ise örgütsel ortamdaki mevcut ilişkilerin duygusal niteliğini ifade etmekte olup, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkinlerinin niteliğini belirtmektedir (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009, s. 272-273). Duygusal yalnızlıkta, çalışanların çevresinde var olan çalışma arkadaşlarının sayısından çok bu kişilerle arasındaki iletişimin seviyesi ön plana çıkmaktadır (Karaduman, 2013, s. 19). Bu yalnızlık boyutunda çalışanlar, ilişki içerisinde buldukları çalışma arkadaşlarıyla olan bu etkileşimin niteliğini düşük olarak algılamaktadırlar (Bozkurt, 2019, s. 63). Bu kapsamda duygusal yalnızlık, örgüt içerisinde var olan kişilerle arzu edilen bir arkadaşlık veya kişisel bir bağlantı algılanmadığında hissedilen yoksunluğu ifade etmektedir (Wright, 2005a, s. 76).

Örgütsel ortamda ortaya çıkan duygusal yalnızlık, çalışanların kendilerini çalışma arkadaşlarına kapatması, duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşmaktan kaçınması ve nasıl olsa onların kendilerini anlamayacağını düşünmesi durumudur. Sürekli olarak örgüt içerisinde kaygı, endişe ve korku duygularını taşıyan, bulunduğu ortamda kendini huzurlu ve rahat hissedemeyen, çalışma arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kuramayan çalışanların, örgüt içerisinde duygusal yalnızlık yaşama düzeyleri artmaktadır. Bu durumda olan çalışanlar ise çalışma arkadaşlarıyla aralarına mesafe koymakta, kendilerini dışlanmış hissetmekte ve örgüt içerisinde genel bir boşluk duygusu yaşamaktadır (Kaplan, 2011, s. 34). Ayrıca küçük olaylara karşı aşırı duyarlılık, çalışma arkadaşlarının olumlu ve olumsuz davranışlarını yanlış anlama, onları bir tehdit unsuru olarak görme ve tehditlere karşı uyanık olma eğilimi de duygusal yalnızlık yaşayan çalışanlarda görülen genel belirtilerendir (DiTommaso ve Spinner, 1997; Perlman ve Peplau, 1998; Demirbaş ve Haşit, 2016).

Çalışanların duygusal yalnızlık boyutunda yaşadığı yoksunluğun ortaya çıkmasında ise durumsal ve çevresel unsurlar ile bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgütsel ortamlardaki gerek fiziksel engel ve eksikler gerekse çalışanlar arasında yaşanan psikolojik iletişim eksikliğine dayalı iletişim problemleri, çalışanları duygusal yalnızlık yaşamalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte, örgüt



içerisindeki iletişim engelleri, eksikliği ya da yokluğu ise çalışma ortamında bir belirsizliğe neden olmakta, söz konusu bu durum da stres, tatminsizlik, verim düşüklüğü gibi olumsuz davranışların artmasına neden olmaktadır (Karaduman, 2013, s. 19). Çalışanlar, sahip oldukları kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak normal yaşantılarında diğer insanlarla olan sosyal ilişkilerinde yaşadıkları incinmeleri, hayal kırıklıklarını, anlaşılmama korkusunu, yanlış anlaşılmaları ya da yetersizlik hissini işyerine taşıyabilmektedir. Birey, örgütsel ortamlarda bu durumları tekrar yaşamamak için çalışma arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkilerden uzak durmayı tercih ederek, yalnız kalabilmektedir (Kaplan, 2011, s. 35). Ayrıca sahip olunan kişilik özellikleri ile işlerin yapısı ve gereklilikleri uyum göstermediği takdirde, yapıya uyum sağlayamamanın vermiş olduğu rahatsızlık ve kaygı sonucu da duygusal yalnızlık yaşanabilmektedir (Karaduman, 2013, s. 19). Duygusal yalnızlığın azaltılmasında ise örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla yakın bir ittifaka sahip olmak, sıcak ve yakın ilişkiler kurmak önemli bir rol oynamaktadır. Bu sayede çalışanlar, örgütsel ortamlarda duygusal ihtiyaçlarını potansiyel olarak karşılayarak güven, sadakat ve sosyal destek sağlayabilmektedir (Wright, 2005a, s. 76).

### **2.2.3.2. Sosyal yalnızlık**

Sosyal yalnızlık, bağılılık veya bir topluluk duygusunun yokluğu durumudur (Weiss, 1973; Perlman ve Peplau, 1984, s. 17). Ortak ilgi alanlarına sahip arkadaş, akran, komşu gibi geniş bir ilişki ağının olmaması ile ilgili yalnızlık türünü içermektedir (Neto ve Borros, 2000, s. 504; De Jong-Gierveld vd., 2006, s. 487). Sosyal yalnızlıktan muzdarip olan insanlar, genellikle bir toplumsal gruba ait olma duygusundan yoksundurlar ve gerçekten bir gruba ait olup olmadıklarından şüphe ederek, başkalarıyla ilişki kurma yeteneklerini sürekli olarak sorgulamaktadırlar (Weiss, 1973; Wright, 2005a, s. 24). Örgütsel ortamda ortaya çıkan sosyal yalnızlık ise duygusal yalnızlığın aksine örgütsel ortamdaki mevcut ilişkilerin niceliğini ifade etmekte olup, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkinlerinin sayısını belirtmektedir (Doğan, Çetin ve Sungur, 2009, s. 273). Çalışanlar, iş hayatında zorunlu olarak etkileşim içerisinde oldukları bir sosyal çevreye sahiptirler. Fiziksel olarak aynı ortamlarda çalışmanın bir sonucu olarak gerçekleşen bu zorunluluk hali ise iş birliği, yardımlaşma, paylaşma, etkileşimde bulunma, duygusal anlamda arkadaşlıklar kurma gibi davranış şekilleriyle sosyal arkadaşlık ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Böyle bir ortamın eksikliği ya da

hissedilememesi durumunda ise çalışanlar, buldukları iş ortamında kendilerini sosyal olarak yalnız hissedebilmektedir (Omuz, 2020, s. 16). Bu kapsamda sosyal yalnızlık, çalışanların örgütsel ortamlarda oluşan sosyal ilişkiler ağında eksikler yaşamaları veya sosyal bütünleşmede yoksunluk hissi duyması ve kendini bir ekibin veya sosyal ortamın bir parçası hissetmemesi durumunu ifade etmektedir (Wright, 2005a, s. 76).

Örgütsel yaşamda ortaya çıkan sosyal yalnızlıkta çalışanların, diğerleri tarafından kabul görme ile ilgili endişeleri yoğun olarak yaşamaları sonucunda çevresinden kendilerini soyutlaması görülmektedir (Bozkurt, 2019, s. 64). Örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla rahat iletişim kuramayan, arkadaşlık bağlarını güçlendiren doğum, cenaze, düğün gibi özel etkinliklere ilgi göstermeyen, iş yerinde düzenlenen parti, yemek, piknik gibi sosyal aktivitelere katılmak istemeyen çalışanların, sosyal yalnızlık yaşadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütsel ortamlarda bu tür yalnızlık yaşayanlar, kişisel düşüncelerini ve işle ilgili sorunlarını paylaşmakta güçlük çekmekte, fikir ve önerilerini söylemekten kaçınmakta, mola zamanlarında birlikte vakit geçirebilecek birini bulamamakta ve bu nedenle de kendilerini örgütsel ortamlarda oluşan arkadaş gruplarının bir parçası olarak görememektedirler (Kaplan, 2011, s. 33). Sosyal yalnızlığın azaltılmasında ise çalışanların, örgüt içerisinde iyi bir iletişim ağına sahip olması, çalışma arkadaşlarından veya yönetimden gerekli desteği görmesi/göstermesi, sosyal etkileşime girebilecek çeşitli etkinliklerin düzenlenmesi oldukça etkili olmaktadır (Şişman ve Turan, 2004, s. 120).

#### **2.2.4. Örgütsel yalnızlığın öncülleri ve çıktıları**

Çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler ve örgütsel faktörler, örgütsel yalnızlığın öncülleri arasında yer almaktadır. Örgütsel yalnızlığın oluşmasında yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, aylık gelir durumu, kıdem, ikamet edilen yer gibi bireysel özelliklerin etkili olduğu birçok çalışmada belirtilmiştir. Bununla birlikte çalışanların sahip olduğu kişilik yapısı da bir bireysel özellik olarak örgütsel yalnızlığın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Utangaçlık, dışadönüklük, duygusal denge, düşük özgüven, sosyal kaçınma, yetersiz sosyal ilişkiler ve rekabetçi tutumun örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisi, çeşitli araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir (Jones, 1982; Wright, 2005a; Rokach ve Neto, 2005; Çetin ve Alacalar, 2016; Parlak, 2018; Zhou, 2018; Erbası, 2018; Sîrbu ve Dumbrevă, 2019). Özellikle duygusal denge ve dışa dönüklük, örgütsel yalnızlık ile önemli bir negatif ilişkiye sahiptir ve çalışanlar, ne kadar

dışa dönük ve duygusal olarak dengeli olursa, başkalarıyla daha iyi kişiler arası ilişkiler kurabilmektedir. Utangaçlık ve sosyal kaçınma, çalışanların sosyal becerilerindeki eksikliklerini yansıtmakta ve örgütsel yalnızlığı artırmaktadır. Güçlü bir rekabet duygusuna sahip çalışanlar ise başkalarına güvenmede ve yakın bir ilişki kurmada zorluk çekmektedirler. Bu nedenle, rekabetçi zihniyet de örgütsel yalnızlığı tetikleyebilmektedir (Zhou, 2018, s. 1012). Bireysel özelliklere yönelik yapılan bu çalışmalar ise bireysel farklılıkların örgütsel yalnızlığın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve deneyimlendiği konusunda bir fark yaratabileceğini vurgulamaktadır (Firoz, Chaudhary ve Khan, 2020).

İlgili alanyazında örgütsel faktörler olarak sosyal destek, örgütsel iklim (Wright, 2005b), sosyal zekâ (Silman ve Doğan, 2013), örgütsel bağlılık (Stoica vd., 2014), etik liderlik (Eroğluer ve Yılmaz, 2015), duygusal zekâ, psikolojik sermaye (Mercan vd., 2015), örgütsel güven (Giderler, Güler ve Giderler, 2017), paternalist liderlik, işe adanmışlık (Öge, Cetin ve Top, 2018), yönetici desteği (Eroğlu, 2018), personel güçlendirme (Sever ve Paksoy, 2019), psikolojik rahatlık (Koçak ve Yener, 2019), çalışma arkadaşlarına duyulan güven (Aksoy, 2019), örgütsel iletişim (Adıgüzel ve Küçüköğlü, 2020), iş özerkliği (Wang ve Liu, 2021), lider mizah anlayışı (Yang ve Wen, 2021) gibi değişkenlerin örgütsel yalnızlığın azalmasına katkı sağlayabilecek öncüller olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel ortamda yaşanan yalnızlığın artmasına neden olan öncüller ise istismarcı yönetim (Alper Ay, 2015), örgütsel dedikodu (Akduru ve Semerciöz, 2017), işten ayrılma niyeti, işe yabancılaşma (Gözükara vd., 2017), örgütsel politikalar (Seçkin, 2017), örgütsel çatışma (Bektaş ve Kenar, 2018), psikolojik sözleşme ihlali (Akın, Ulukök ve Şaylıkaya, 2018), güç mesafesi (Batmaz, 2019), iş yeri kabalığı (Tortumlu ve Taş, 2020), iş yükü (Adıgüzel ve Küçüköğlü, 2020), çalışma şekli (Moens vd., 2021) olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yorgunluk, tükenmişlik, kişiler arası ilişkilerde sorunlarla başa çıkmak için zaman ve enerji eksikliği de örgütsel yalnızlığı olumlu yönde tetikleyebilmektedir (Wright, 2005b). Söz konusu bu çalışmaları genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu örgütsel davranışların, örgütsel yaşamda ortaya çıkan yalnızlığı azaltıcı bir rol üstlendiği, olumsuz örgütsel davranışların ise örgütsel yalnızlığın artmasına neden olan öncüller arasında yer aldığı söylenebilir.

Örgütsel yalnızlık, örgütsel ortamlardaki iletişim ve etkileşimi engelleyerek, çalışan ve örgütler üzerinde bir dizi olumsuz çıktıya neden olmaktadır (Zhou, 2018, s. 1014). Örgüt içerisinde yalnız kaldığı düşünen çalışanlar, iş arkadaşlarına karşı daha fazla yabancılaşma ve daha az birliktelik yaşadıklarından (Santas, Isik ve Demir, 2016; Öztürk

Çiftci, 2021), örgütlerine karşı duygusal bağlılıkları azalmakta (Özcelik ve Barsade, 2011; Tabancalı ve Korumaz, 2015) ve işte aidiyet eksikliği hissetmektedirler (Mohapatra, Madan ve Srivastava, 2020). Örgütsel vatandaşlık düzeyleri azalmakta (Keser ve Karaduman, 2014; Firoz ve Chaudhary, 2021), işe adanmışlık (Jung, Song ve Yoon, 2021) ve özdeşleşme (Aksoy, 2019) konularında çeşitli sorunlar yaşamaktadırlar. Olumsuz bir örgüt iklimine (Eroğluer ve Yılmaz, 2015) neden olan örgütsel yalnızlık, çalışanların refahını (Erdil ve Ertosun, 2011), benlik saygısını ve psikolojik iyi oluş hallerini (Mohapatra, Madan ve Srivastava, 2020) olumsuz yönde etkileyerek, duygusal sıkıntı ve fiziksel sağlık problemlerine (Dor-Haim ve Oplatka, 2021) yol açmaktadır. Örgüt içerisinde güç mesafesi yüksek olarak algılanmakta (Örücü, Akgül ve Şeker, 2019), çalışma arkadaşlarına ve yönetime kendilerini kanıtlamak isteyen çalışanlar, işkoliklik gibi aşırı ve zorlayıcı çalışma davranışları göstermekte (Karakaya, Büyükyılmaz ve Alper Ay, 2015) ve bu durum da tükenmişlik (Sîrbu ve Dumbravă, 2019) veya iş-aile çatışması (Firoz ve Chaudhary, 2021) ile sonuçlanabilmektedir. Buna karşılık, örgüt içerisinde yalnız kalmayı kabullenen çalışanlar ise örgüt içerisinde sessiz kalmakta (Erdirençelebi, Ertürk ve Çini, 2020), tembellik, uyuşukluk veya değişime karşı çıkma gibi atalet (Özel ve İnak, 2021) veya örgütlerine karşı genelde olumsuz bir tutum sergileme gibi sinik davranışlar (Alper Ay, 2015) göstermektedir. Örgütsel yalnızlık, iş ve yaşam tatminini azaltmakta (Tabancalı, 2016; Moens vd., 2021; Boz ve Alan, 2021), yaratıcılığı engellemekte (Peng vd., 2017) ve iş performansının düşmesine neden olarak örgüt içerisinde verimlilik kayıplarına neden olmaktadır (Özcelik ve Barsade, 2011; Sîrbu ve Dumbravă, 2019; Amarat vd., 2019; Dor-Haim ve Oplatka, 2021; Yang ve Wen, 2021; Firoz ve Chaudhary, 2021). Örgüt yalnızlıktan dolayı verimlilik kayıplarının oluşması ise işveren ile çalışanlar arasında sorunlar yaratmakta (Bozkurt, 2019), çalışanların kariyer uyumları azalmakta (Eryılmaz ve Kara, 2021) ve işe kendini verememe (Kılıç, 2018) veya işten ayrılma niyetinin artması (Ertosun ve Erdil, 2012; Ghadi, 2017; Erdirençelebi ve Ertürk, 2018; Öztürk Çiftci, 2021) gibi çıktıları bulunmaktadır.

Örgütsel yalnızlıkla ilgili çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel yalnızlığın en belirgin sonuçları iş performansının düşmesi, verimlilik kayıplarının oluşması ve işten ayrılma niyetinin artması olduğu söylenebilir.

### **2.2.5. Otel işletmelerinde örgütsel yalnızlık**

Örgütsel yalnızlık ile ilgili alanyazında yer alan çalışmaların daha çok hizmet sektörleri içerisinde yer alan sağlık, eğitim, finans ve taşımacılık gibi alanlarda yapıldığı

tespit edilmiştir. Page ve Cole'un (1991) çalışmasında belirtildiği üzere, işi gereği çok fazla insanla temas kuran ve hizmet etmenin doğası gereği almaktan çok duygusal olarak verici konumunda olan hizmet çalışanları, diğer meslek gruplarına göre daha fazla yalnızlık yaşamaktadırlar (Wright, 2005a, s. 46). Bu sonuçlardan hareketle, emek-yoğun olarak faaliyet gösteren hizmet sektörlerinin başında yer alan otel işletmelerinde de örgütsel yalnızlığın irdelenmesinin önemli bir gereklilik olduğu ifade edilebilir.

Turizm ile ilgili alanyazın incelendiğinde, otel işletmelerinde ortaya çıkan örgütsel yalnızlığın; örgütsel bağlılık (Ayazlar ve Güzel, 2014; Karakuş, 2020), öznel iyi oluş (Yurcu ve Kocakula, 2015), tükenmişlik (Aşık, 2016), pozitif-negatif duygusallık (Corbaci, Caliskan ve Dededeoglu, 2017), personel güçlendirme, güç mesafesi, işten ayrılma niyeti (Örücü, Akgül ve Şeker, 2019), örgütsel destek, iş ve yaşam tatmini (Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Boz ve Alan, 2021), insan kaynakları yönetimi (Akbaba, 2020), yaratıcılık (Abdul Gafoor, 2020), atalet (Özel ve İnak, 2021), çalışmaya tutkunluk (Boz ve Alan, 2021), işe adanmışlık (Jung, Song ve Yoon, 2021) gibi konularla ilişkilendirildiği belirlenmiştir.

İlgili çalışmalara göre, örgütsel yalnızlığın öncüllerinin algılanan örgütsel destek, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, personel güçlendirme ve güç mesafesi olduğu söylenebilir. Buna göre, otel çalışanlarına her konuda destek olunması, yazılı olarak belirtilmeyen psikolojik sözleşmeyle ilgili ihlallerin daha az düzeyde hissedilmesi, çalışma ortamında terfi, ödül vb. uygulamaların adaletli bir şekilde yapılması, otel işletmelerinde ortaya çıkan yalnızlığı azaltmaktadır. Ayrıca, insanın insana hizmet ettiği otel işletmelerinde müşterilere daha iyi hizmet sunulabilmesi için personelin güçlendirilmesi, çalışanların örgütlerine karşı güven duymaları ve başarılı bir şekilde uygulanan insan kaynakları yönetimi, örgütsel ortamda yaşanan yalnızlığın üzerinde azaltıcı bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar ve yöneticiler arasında güç mesafesinin yüksek olarak algılanması ise örgütsel yalnızlığın artmasına yol açmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinin genel yapısı itibarıyla iş yükünün fazla olması, işgören devir hızının yüksekliği, müşterilerle yoğun iletişim kurma gerekliliği, uzun ve yorucu çalışma saatleri, zaman baskısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, işleri yetiştirme stresi, sezonluk özelliğinden dolayı yüzeysel ilişkiler de otel çalışanlarını yalnızlığa sürükleyebilir.

Otel işletmelerinde örgütsel yalnızlık bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan hareketle örgütsel yalnızlığın, otel çalışanlarında

tükenmişlik ve atalet düzeyini artırdığı, işe adanmışlığı azalttığı, işten ayrılma niyetini tetiklediği söylenebilir. Ayrıca çalışmaya karşı olan tutkunluğu azalttığı, iş ve yaşam tatmini üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu, öznel iyi oluş hallerini olumsuz etkilediği, örgütsel bağlılıklarını ve yaratıcılıklarını ise azalttığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, yoğun rekabet halinde olan otel işletmelerinde örgütsel yalnızlığın nereden kaynaklandığı ve hangi sonuçlara yol açtığını belirlemenin otel işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir.

### **2.3. Prososyal Hizmet Davranışları**

#### **2.3.1. Prososyal davranış kavramı ve tanımı**

Sosyal bir varlık olan insan, hayatını kesintisiz ve eksiksiz bir şekilde sürdürebilmek için yaşam alanındaki diğer bireylerle etkileşim kurmak durumundadır (Kayaalp, 2019, s. 25). Yetenekleri, istekleri, hedefleri ve yapabilecekleri, içerisinde buldukları koşullar çerçevesinde sınırlı olan insanın, her şeyi tek başına yapması çok da mümkün değildir. Bu nedenle, insanlar yüzyıllardır hep bir arada yaşamış ve toplumun diğer üyelerinin desteğine yaşamlarının her dönemlerinde ihtiyaç duymuşlardır (Kalınbayrak, 2011, s. 1). Herhangi bir karşılık beklemeden, gönüllü olarak ve başkalarının iyiliği düşünülerek sergilenen bu destekleyici davranışlar ise prososyal davranışlar olarak adlandırılmaktadır (Esmer, 2017, s. 74).

Prososyal davranış, sosyal bilimciler tarafından toplumsal kurallara uymayan anlamına gelen antisosyal kelimesinin zıt anlamlısı olarak yaratılan (türetilen) bir kavramdır (Batson ve Powell, 2003, s. 463). Toplum yanlısı ya da olumlu sosyal davranışlar olarak da isimlendirilen bu davranışlar, bütün toplumlarda önemli sayıldığı için sosyalleşme sürecinin de en temel parçasını oluşturmaktadır (Kumru, Carlo ve Edwards, 2004, s. 110). Özellikle kentsel yaşam ve çalışma hayatı içerisinde bireyler sınırlı mekânları paylaşmak, birlikte uyum içerisinde çalışmak ve yaşamak zorundadır. Söz konusu bu durum ise ancak karşılıklı olarak gösterilen saygı, sevgi ve hoşgörü ile mümkün olabilmektedir (Demirkaya, 2012, s. 7). Sosyal ve bireysel anlamda iyileştirici özelliğine sahip olan bu davranışlarla birlikte iş birliği, yardımlaşma, paylaşma, teselli etme gibi sosyal davranışlar sayesinde bireyler, topluma daha kolay adapte olabilmekte, sosyal ilişkiler kurabilmekte ve bu ilişkileri sağlıklı bir şekilde sürdürebilmektedir (Altıntaş ve Bıçakçı, 2017, s. 245). Bu nedenle, geçmişten günümüze prososyal

davranışlar, hem bireyler hem de toplumlar için önem taşıyan konulardan birisi olmuştur (Kumru, Carlo ve Edwards, 2004, s. 110).

Prososyal davranışlara çalışmalarında değinen ilk isim, sosyolojinin kurucularından birisi olarak sayılan Auguste Comte'dir. Ünlü sosyolog, bu davranışları genellikle özgecilik kavramı içerisinde açıklama eğilimine girmiş ve prososyal davranışı, başkalarına gösterilen ilgi olarak belirtmiştir (Rosenhan, 1978, s. 103). Mussen ve Eisenberg-Berg (1977) de o zamanlarda prososyal davranışların sıklıkla özgecilik ile birbirinin yerine kullanıldığını ifade etmektedir (McNeely, 1991, s. 2). Psikolojide bu kavramın fark edilmesi ise prososyal davranışın, ebeveyn içgüdüğü tarafından yaratılan "hassas duyguların" bir sonucu olduğunu savunan McDougall (1908) ile olmuştur (Penner vd., 2005, s. 366). Psikologların prososyal davranışa olan ilgileri geçen yüzyılın başlarına kadar izlenebilse de bu davranışların psikolojik araştırmaların ana odağı haline gelmesi 1960'ları bulmuştur (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 716). Bu yıllarda prososyal davranışlar, özellikle çocuklar ve genç yaş grubunda yer alan bireyler üzerinde yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Araştırmacıların bu yaş gruplarına önem vermesinin temel nedeni ise bu davranışların daha çok erken yaşlarda kazandırılabilceği varsayımı olmuştur (Sarnıç, 2017, s. 38). Bununla birlikte, 1980'li yıllarda yönetim alanında çağdaş yönetim anlayışının benimsenmeye başlanması, çalışanlara verilen değeri daha da artırarak, onlardan yapması gereken iş tanımları dışında ekstra davranışların beklenilmesine yol açmıştır. Fedakârlık, paylaşma ve yardım etme gibi ekstra davranışların sergilenmesi gerektiği yönündeki düşünce ise sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimlerinde araştırma konusu olan prososyal davranış kavramının, örgütsel davranış yazınına da girmesini sağlamıştır (Esmer, 2017, s. 77). Örgütsel davranış yazınında prososyal davranışa ilk referans, prososyal bir motivasyon modelinin ana hatlarını çizen Staw (1983) ve örgütsel vatandaşlık davranışının doğasını ve öncüllerini tespit etmeye yönelik çalışma yapan Smith, Organ ve Near (1983) tarafından yapılmıştır. Daha sonra ki yıllarda konuyla ilgili çeşitli çalışmalar (Motowidlo, 1984; Dozier ve Miceli, 1985; O'Reilly ve Chatman, 1986) yayınlansa da örgütsel düzeyde prososyal davranışlar üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, Brief ve Motowidlo'nun 1986 yılında yayınladığı "*Prososyal Örgütsel Davranışlar*" başlıklı makalesiyle çoğalmaya başlamıştır (McNeely, 1991, s. 1). Böylece çeşitli disiplinleri kapsayan geniş tabanlı bir prososyal davranış alanyazını ortaya çıkarak, farklı kuramsal temeller içerisinde bu davranışlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Psikoanalitik yaklaşıma göre prososyal davranışlar, olumlu bir ebeveyn-çocuk ilişkisinin bir sonucu olarak çocukların ve ebeveynlerinin normlarını, değerlerini ve standartlarını içselleştirmesine bağlı olarak gösterilmektedir. Davranışçı yaklaşıma göre ise birtakım davranışların öğrenilmesi, öncelikle koşullandırma gibi mekanizmalar yoluyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle de davranışçı yaklaşım, prososyal davranışların gelişim sürecinde, pekiştirme ve koşullandırma yoluyla empati geliştirilmesinin önemli bir rolü olduğunu savunmaktadır (Eisenberg, Fabes ve Spinrad, 2006, s. 649). Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin neden prososyal davranışlar sergilediklerini, onların sosyal öğrenme geçmişlerini dikkate alarak açıklamaktadır. Cialdini, Baumann ve Kenrick'e göre (1981) bu süreç, üç aşamalı bir gelişim sürecinden oluşmaktadır. Buna göre, küçük çocuklarda prososyal davranış, maddi ödül ve cezaların bir ürünüdür; ergenlik öncesi dönemde, maddi ödül ve cezaların yanı sıra toplumsal bir üründür; ergen ve yetişkin bireylerde ise sosyal ve maddi ödül ve cezaların yanı sıra içselleştirilmiş kendini ödüllendirmenin bir ürünü olarak gerçekleşmektedir (Batson ve Powell, 2003, s. 465-466).

Sosyal mübadele teorisi, bir kişinin diğerine karşılık beklemeden bir iyilik yapmasını ve bunun sonucunda da sosyal bir değişimin gereği olarak iyilik görmesini vurgulamaktadır (Cook ve Rice, 2003, s. 55). Sosyal mübadele ilişkisinde bireyler arası ilişkiler, herhangi bir zorunluluk içermeksizin, bir tarafın karşı tarafa kaynak sağması durumunda, diğer tarafın da içinden gelerek karşılık vermesi şeklinde değerlendirilmektedir. Gönüllük esasına dayalı bu karşılık ise prososyal davranışların, toplum arasında hızla yayılmasını sağlamaktadır (İpek, 2014, s. 8). Karşılıklılık norm teorisi ise sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi yardım alan kişinin gelecekte ihtiyaç duyduğunda karşısındaki kişiye yardım etmeye hazır olduğunda, prososyal davranış mekanizmalarının gelişebileceğini öne sürmektedir (McCullough ve Tabak, 2010, s. 266). Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen bu teorinin temeli, elde edilen yararlarla karşılık, olumlu (prososyal) davranışların gösterileceğine dayanmaktadır. Karşılıklılık norm teorisinin varlığından söz edebilmek için yardım alan kişinin karşısındakine zarar vermemesi gerekmektedir (Gürbüz, 2006, s. 53). Görüldüğü üzere, pek çok kuramsal yaklaşım, prososyal davranışların çok yönlü doğasını kendi perspektifinden açıklamaya çalışmıştır. Prososyal davranışları açıklamaya yönelik farklı kuramsal temellerin olması ise konuyla ilişkin yapılan tanımlara da yansımış ve ilgili yazında, bu kavrama ilişkin farklı tanımlar bulunmaktadır.



Hoffman'a (1982, s. 281) göre prososyal davranışlar, herhangi bir bireysel çıkar düşünülmezsizin, başkalarının yararına olacak şekilde yapılan paylaşma, yardımlaşma gibi davranışlardır. Schwartz ve Howard (1984, s. 229) prososyal davranışları, maddi ve manevi sonuçlarına bakılmaksızın başkalarına fayda sağlamayı amaçlayan özverili eylemler olarak tanımlamıştır. Brief ve Motowidlo'ya (1986, s. 710-711) göre ise iş birliği yapma, paylaşma, yardım etme, bağış yapma ve gönüllü olma gibi eylemler prososyal davranışların bir biçimidir ve bu davranışlar, başkalarına yarar sağlaması ümidiyle gerçekleştirilmektedir. Eisenberg, Fabes ve Spinrad (2006, s. 646) prososyal davranışı, bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimlerin kalitesi için açık bir öneme sahip olan ve başkalarına fayda sağlamayı amaçlayan, gönüllü davranışlar olarak tanımlamıştır. Penner vd.'ye (2005, s. 366) göre prososyal davranış, toplumun önemli bir kesimi veya sosyal grubu tarafından genellikle diğer insanlara faydalı olarak tanımlanan geniş bir eylemler kategorisini temsil eder. Clark vd. (2015, s. 329) prososyal davranışı, bir kişinin başkasının refahını artırmaya çalışması veya o kişinin refahındaki düşüşleri önleme girişimi olarak tanımlamıştır. Karadağ ve Mutafçılar'a (2009, s. 43) göre, ödül veya kişisel çıkar beklenilmeden gerçekleştirilen yardımsever hareketlerdir. İpek'e (2014, s. 6) göre, bir bireyin baskı altında olmadan, kendi isteğiyle başka bir birey ya da grubun faydasına olacak şekilde sergilediği gönüllü davranışlardır. Batson ve Powell'e (2003, s. 463) göre ise prososyal davranışlar, bireyin kendi dışındaki diğer kişi veya kişilere fayda sağlamaya yönelik yardım etme, teselli etme, paylaşma, iş birliği yapma gibi geniş bir eylem yelpazesini kapsar.

İlgili alanyazında prososyal davranışlarla ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen bunlar genelde üç noktada birleşmektedir. Birincisi, prososyal davranışlar gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilir. İkincisi, mutlaka başkasına bir fayda sağlama amacı taşımaktadır. Üçüncüsü ise bu davranışların temelinde paylaşma, yardımlaşma, özveri, iş birliği yapma, teselli etme, empati, bağış yapma, fedakârlık, gönüllü olma gibi olumlu sosyal davranışlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, prososyal davranışların sergilenme şekilleri de farklılaşabilmektedir. Carlo vd. (2003, s. 113) prososyal davranışların; kamusal, gizli, acil, duygusal, itaatkâr ve özgecil olarak sergilenebileceğini belirtmektedir. Buna göre *kamusal prososyal davranış*, genellikle toplum içerisinde insanların görebileceği şekilde yapılan, başkalarına fayda sağlamaya yönelik davranış sergileme eğilimidir. Bu davranışlar toplum önünde itibar kazanma, değer görme ve onay alma gibi güdülerle gerçekleşmektedir. *Gizli prososyal davranış*, açık bir şekilde

yapılanın aksine başkalarının bilgisi olmadan gerçekleştirilen yardım etme eğilimidir. *Acil prososyal davranış*, kaza, yaralanma vb. gibi beklenmedik bir olay karşısında veya kriz durumları karşısında başkaları için yardım etmeyi içeren davranışlardır. *Duygusal prososyal davranış*, duygusal uyarıcıların yoğunlukta olduğu ortamlarda sergilenen, başkalarına fayda sağlamayı amaçlayan davranışlardır. *İtaatkâr prososyal davranış*, sözlü veya sözsüz olarak istenilen yardım karşısında gösterilen davranışlardır. *Özgecil prososyal davranış*, herhangi bir karşılık beklentisi içerisinde olmadan, içselleştirilmiş ilke ve normlara bağlı olarak başkalarının istek ve ihtiyaçlarını önemseme güdüsüyle sergilenen davranışlardır (Carlo vd., 2003, s. 113; Kumru, Carlo ve Edwards, 2004, s. 110). Bir başka sınıflandırma ise prososyal davranışların örgüte yönelik sergilenebileceği yönündedir. Örgüt üyelerinin işlerini yaparken etkileşimde bulunduğu örgüte yönelik davranışlar, prososyal örgütsel davranışları oluşturmaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar ise *çalışan-örgüt odaklı prososyal davranışlar* ve *müşteri odaklı prososyal davranışlar* olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunlar, prososyal davranışların yönlendirildiği hedefleri içermekte ve bu prososyal eylemler, doğrudan hedefe fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 712).

Çalışan-örgüt odaklı prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların örgüte veya diğer bireylere yönelik yararlı davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın örgütsel rolünün bir parçasıdır ve yönlendirildikleri kişi veya kuruluşun refahını artırmayı amaçlamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 711; Bettencourt ve Brown, 1997, s. 41). Örgütsel amaçlara verimli ve etkili bir şekilde ulaşılmasına yönelik örgüt fonksiyonlarını eksiksiz olarak yerine getirmek amacıyla çalışanların, sahip oldukları rolleri dışında kendi istekleriyle gönüllü olarak sergiledikleri olumlu sosyal davranışlarıdır (Esmer, 2017, s. 76-77). Bu davranışlar arasında çalışanların resmi iş ve rol gereksinimlerinin bir parçası olarak performans değerlendirme formları ve iş tanımlarında açıkça belirtilen rol içi davranışlar ve iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma, gerektiğinde örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için harekete geçme, çalışılan kurumu iyileştirmenin yollarını önerme, kendini geliştirme, daha yüksek kurumsal sorumluluk alma, örgüt hakkında olumlu konuşma gibi rol dışı davranışlar yer almaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 710-712). Ayrıca iş yapma, tamamlama veya yardım etme dışında boşa akan bir musluğun kapatılması, gereksiz yere yanan bir lambanın söndürülmesi, yerdeki çöpün çöp bidonuna atılması da örgüt içinde yapılabilecek diğer prososyal davranışlar arasında bulunmaktadır (Sarıç, 2017, s. 44).

Günümüzün rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalma ve hedeflerine ulaşma yeteneklerini artırabilmelerinde çalışanların hem rol tanımlamalarında belirtilen görevleri eksiksiz bir şekilde yerine getirmeleri hem de bu tanımlamaların ötesinde fazladan rol davranışı göstermeleri büyük önem taşımaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar da çalışanların örgütsel rolünün bir gereği olarak ya da isteğe bağlı olarak sergilenen bireyin kendisine, örgütteki diğer kişilere ve örgütsel verimliliğe fayda sağlayan bir özelliğe sahiptir. Bununla birlikte, prososyal davranışların rol tanımlı ve rol ötesi davranışlardan oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla karıştırılabilmesine neden olmaktadır (Onyishi, 2012, s. 97; Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s. 92). Örgütsel vatandaşlık davranışları da iş arkadaşlarına yardım etme, diğerleri onu eleştirdiğinde örgütü savunma, işyerindeki dayatmalara ve rahatsızlıklara hoşgörü gösterme, kurallara uyma, ek görevler için gönüllü olma, değişim için yapıcı önerilerde bulunma gibi eylemleri içermektedir (Bolino ve Grant, 2016, s. 622). Ancak söz konusu bu davranışlar çalışanların, örgütün çıkarlarını desteklemek için kendiliğinden ve gönüllü olarak hareket edebileceği yolların bir biçimini temsil etmektedir. Prososyal örgütsel davranış kavramı ise bundan daha geniştir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 710).

Brief ve Motowidlo (1986) prososyal örgütsel davranışların on üç türünü tanımlamıştır. Bunlar iş başındaki sorunları veya görevleri çözmek için iş arkadaşlarına yardım sağlamak, kişisel sorunları çözmek için meslektaşlarına yardımcı olmak, personel/insan kaynakları ile ilgili konularda karar alındıktan sonra hoşgörülü tavır sergilemek, müşterilere sorunsuz ve standart bir hizmet veya ürün tedariki sağlamak, kurumsal olarak tutarsız yollarla hizmet veya ürün sağlanmanın önüne geçmek, müşterilere örgütün hizmet veya ürünleriyle bağlantılı olmayan kişisel sorunlarıyla ilgilenmelerini sağlamak, örgütün politikalarına, değerlerine ve kurallarına tam uyum göstermek, prosedürlerde ve idari/organizasyon sisteminde olumlu değişiklikler yapılması için önerilerde bulunmak, uygunsuz emir, süreç ve politikalara karşı ses yükseltmek, ek görevleri yerine getirmek için gönüllü olarak hizmet vermek, zorluklara rağmen örgütte kalmayı sürdürmek, işle ilgili gereğinden fazla çaba göstermek, örgütü dışarıdakilere karşı olumlu bir şekilde temsil etmektir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 713-716; Elkhdr ve Kanbur, 2022, s. 77). Görüldüğü üzere, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, rol tanımlı davranışlardan oluşmaması, örgütün performans/ödül sistemleri tarafından tanınmaması ve sadece çalışanların iş arkadaşlarına ve örgütüne yönelik sergilediği davranışlardan oluşması prososyal örgütsel davranışları, örgütsel

vatandaşlıktan farklı kılmaktadır (Onyishi, 2012, s. 97; Kanten ve Yeşiltaş, 2013, s. 92). Diğer bir ifadeyle prososyal örgütsel davranışların, örgütsel vatandaşlık, adanmışlık, bağlılık, sadakat gibi olumlu davranışların gelişiminde rol oynayan daha geniş yelpaze bir kavramı ifade ettiği söylenebilir.

Prososyal davranışların örgütsel açıdan sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanlar prososyal rol tanımında yer alan gereklilikleri yerine getirdiklerinde veya çalışma arkadaşlarının işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına yardımcı olduklarında, daha etkili iş performansı ortaya çıkmaktadır. Prososyal örgütsel davranışlar, çalışanlar arasında ekip ruhu yaratmakta, karşılıklı güveni, yardım ve paylaşmayı artırmaktadır. Örgüte karşı olan bağlılığı, iyi vatandaşlığı ve sorumlu muhalefet anlayışını artıran prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel verimliliğe de pozitif bir katkı sağlamaktadır. Prososyal davranışların örgüt geneline yansımaları ise çalışanların iş tatmini ve morelinde iyileşme sağlarken, bu durum da müşteriye yansyarak, memnuniyetle sonuçlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 716).

Müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar ise çalışanların iç ve dış müşterilere yönelik sergilediği olumlu hizmet davranışlarını ifade etmektedir. Prososyal davranışların, hizmet sektörü içerisinde her geçen gün öneminin artması nedeniyle müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışlar, uluslararası yazında prososyal hizmet davranışları olarak nitelendirilmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 337). Prososyal hizmet davranışları, çalışmanın konusunu oluşturduğundan aşağıda daha detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

### **2.3.2. Prososyal hizmet davranışları**

Günümüzde müşterilerin ihtiyaç ve istekleri, gerek gelir düzeyinin artması gerekse iletişim, teknoloji ve rekabette yaşanan gelişmeler nedeniyle geçmişe kıyasla büyük bir değişim göstermiştir. Yaşanan gelişmeler neticesinde müşteriler artık hem daha seçici hale gelerek kendilerine değer verilmesini istemekte hem de kendi ihtiyaç ve beklentilerine göre mal ve hizmetlerin sunulmasını istemektedir (Değermen, 2008, s. 185). Hizmet sektöründe etkin ve kaliteli bir mal ve hizmet sunumu ise esas olarak müşteri ile temas halinde olan çalışanların performansına bağlıdır. Müşterilerle doğrudan etkileşim halinde olan çalışanların davranışları, müşterilerin hizmet deneyimleri sırasında algıladıkları hizmet kalitesini etkilemektedir (Tsaur vd., 2014, s. 130). Bu nedenle, hizmet sağlayıcısı olan çalışanlardan yalnızca kendilerine verilen görevleri

yerine getirmeleri değil, aynı zamanda müşterilere tatmin edici hizmetler sunmak için görevlerinin ötesine geçmeleri beklenmektedir (Tuan, 2018, s. 132). Nitekim işverenler de müşteri tatminini ve hizmet kalitesini en üst düzeye çıkarabilecek ve müşteriye yönelik olumlu davranışlar sergileyebilecek çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Özellikle hizmet sektöründe rekabet avantajı sağlama hedefi olan örgütler, müşterilere hizmetin sunulması aşamasında çalışanların rol içi görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini talep etmektedir. Aynı zamanda, çalışanların rol içi görevleri kapsamında olmayan konular için de fazladan gayret göstererek, müşteri odaklı çeşitli hizmet davranışları gerçekleştirmelerini, benzer şekilde iş arkadaşlarına yönelik de yardımsever davranışlar sergilemelerini beklemektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 337). Örgütlerin beklentilerini karşılayacak bu davranışlar ise ilgili yazında prososyal hizmet davranışları olarak belirtilmektedir.

Prososyal hizmet davranışları, bir topluluğun parçası olma, bu çerçevede faydalı faaliyetlerde bulunma ve birbirini sevme inancını ifade etmektedir (Yeşiltaş, 2014, s. 36). Bir başka tanıma göre ise çalışanların hizmet kalitesine ve iyileştirmeye yardımcı olmak için müşterilere ve dâhili olarak çalıştıkları kuruluştaki iş arkadaşlarına yönlendirdiği, yardım niteliğindeki davranışları temsil etmektedir (Ackfeldt ve Wong, 2006, s. 728). Prososyal hizmet davranışları, örgütlerde çalışanlar tarafından rol tanımlı ve rol ötesi olarak müşterilere yönelik sergilenen davranışları ve çalışma arkadaşlarına yönelik gerçekleştirilen iş birliğine dayalı davranışları içermektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 337). Hizmet ya da ürünleri, örgütün istek ve beklentileri doğrultusunda müşterilere sorunsuz bir şekilde sunmak, müşteriye yönelik gerçekleştirilen bir prososyal davranıştır. Hastaneler, eğitim kurumları, bankalar, perakende satış mağazaları, turizm sektöründe yer alan işletmeler gibi birçok iş örgütü ürünlerini ya da hizmetlerini sunarken müşterilerle doğrudan etkileşim halindedirler. Doğrudan müşterilerle iş yapan bu tür kuruluşların üyeleri, müşterilere yönelik olumlu davranışlar gösterebilmektedir. Ancak her olumlu davranış, örgütler için işlevsel olmayabilmektedir. Öyle ki çalışanlar, müşterilere örgütün zararına olacak şekilde mal veya hizmet sağlama konusunda yardımcı olmaya çalışabilir. Bir satış görevlisi, bir ürünü izin verilen fiyattan daha düşük bir fiyata sunabilir veya olumsuz özelliklerini vurgulayarak müşteriyi satın almaktan vazgeçirebilir. Bunun gibi davranışlar, her ne kadar müşterilere fayda sağlamak amacıyla gerçekleşse de örgütün zararına olacak şekilde gerçekleştiğinden dolayı genellikle örgütler için işlevsizdir. Örgütler için işlevsel olan prososyal hizmet davranışları ise

yalnızca kurumsal olarak tutarlı yollarla hizmet veya ürün sağlamayı içerir. Bunlar örgütün yararınadır ve rol tanımlı olarak gerçekleşmektedir (Brief ve Motowidlo,1986, s. 713).

Örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olmayan kişisel konularda müşterilere yardımcı olmak da bir prososyal hizmet davranışı biçimidir. Bu davranışlar, müşterilere yol tarifi verme, gezilecek yerler, alışveriş, sağlık hizmetleri gibi örgütle ilgili olmayan kişisel konularda hizmet sunma eylemlerini içerir. Bunlar da genellikle örgütün yararınadır ve rol ötesi olarak gerçekleşmektedir (Brief ve Motowidlo,1986, s. 713-714). Bununla birlikte, müşterilere kaliteli bir hizmetin sağlanması, hizmet sağlayıcılar olan çalışanlar arasındaki iş birliğine ve iç hizmete dayanmaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 42). Hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar, sunulan hizmetlerin niteliği gereği yakın iş birliği, birbirleriyle uyumlu olma, karşılıklı yardımlaşma içerisinde bulunma zorunluluğu duymaktadırlar (Özkoç, 2014, s. 48). Çalışanların işle ilgili veya kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardımcı olması da prososyal hizmet davranışları kapsamında sergilenen bir diğer davranış biçimidir (Brief ve Motowidlo,1986, s. 714).

### **2.3.3. Prososyal hizmet davranışları boyutları**

Müşteriler ve örgütler için önemli etkileri olan prososyal hizmet davranışları daha önce de belirtildiği üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; rol tanımlı, rol ötesi ve iş birliğine dayalı olarak gerçekleştirilen prososyal hizmet davranışlarıdır.

#### ***2.3.3.1. Rol tanımlı prososyal hizmet davranışları***

Rol tanımlı prososyal hizmet davranışları, çalışanların rolünün veya işinin resmi bir parçası olarak çalışılan kurum tarafından belirlenir. Performans gereklilikleri olarak belirtilen ve bu nedenle hedef ifadeleri, performans değerlendirme formları ve iş tanımları gibi belgelerde açıkça ifade edilmesi muhtemel olan davranışlardır (Brief ve Motowidlo,1986, s. 711-712). Bu davranışlar, çalışanlar tarafından yapılması birer gereklilik olarak görülen, yapılmadıkları takdirde ise terfi, izin, ikramiye gibi örgütsel ödüllerden yararlanamadıkları ve bunun sonucu olarak da işini kaybetme riski içeren davranışlardan oluşmaktadır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108; Altınok, 2017, s. 22).

Rol tanımlı prososyal hizmet davranışları, sahip olunan iş rolünün görev ve sorumluluklarını yerine getirmenin bir parçası olarak, müşterilere hizmet verirken çalışanlardan beklenen davranışlardır. Bu beklenen müşteri hizmetleri arasında, örgütün

politikaları ve ürünleri hakkında doğru bilgi sahibi olma, müşterilere nazik bir tutum sergileme, müşterilere isimleriyle hitap etme, onları selamlama ve teşekkür etme gibi davranışlar yer almaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 41). Müşterilerin ihtiyacını karşılayacak tüm işleri yapma, onlara hizmet ederken işinin gerektirdiği şekilde davranma, müşterilere karşı sorumluluklarını iş tanımında belirtildiği şekilde yerine getirme, müşterilerin beklediği şekilde hizmet verme, onlara gerektiği şekilde yardım etme şeklindeki davranışlar, çalışanların rol tanımlı olarak gerçekleştirdikleri prososyal hizmet davranışlarıdır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 48; Ackfeldt ve Wong, 2006, s. 743).

Rol tanımlı prososyal hizmet davranışları, çalışanların örgüt içerisindeki görevleriyle ilişkili olmakta ve yaptıkları işlerin görev türü ve yapısına göre de farklılık gösterebilmektedir (Hasdemir, 2019, s. 47). Öyle ki hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin ön büro bölümünde görev yapan bir belboyun, misafirlerin karşılanması ve uğurlanması süreçleri içerisinde yerine getirecekleri görevlerle ilgili kendisinden beklenen hizmet davranışları, iş tanımı veya işyerinde mevcut olan hizmeti yerine getirme normlarında önceden belirlenmiştir. Bu kapsamda, otel işletmelerindeki bir belboy, misafirlerin eşyalarını belirlenmiş hizmet davranışı kapsamında; karşılama ve uğurlama sırasında özenle taşıyacak ve kendisinden beklenen ilgili normlar dâhilinde misafirlere odalarda sunulan olanaklar hakkında gerekli bilgilendirmeyi yapacaktır. Eğer çalışan, misafirlerin eşyaları gelişigüzel taşır veya sunulan hizmetlerle ilgili bilgilendirmeleri eksik sağlarsa, görev tanımına ilişkin prososyal hizmet davranışını uygun bir şekilde yerine getirmemiş olacaktır (Kanten, 2006, s. 32-33). Rol tanımlı prososyal hizmet davranışlarının ise hizmet işletmelerinin başarısına önemli katkıları bulunmaktadır. Bu tür davranışlar müşteri memnuniyetini, sadakatini, algılanan hizmet kalitesini ve satış performansını artırmaktadır (Lee vd., 2006, s. 252).

### ***2.3.3.2. Rol ötesi prososyal hizmet davranışları***

Müşterilere sunulan ürün ve hizmetler ile ilgili konularda yaşadıkları sorunların çözümünün sağlanması açısından rol tanımlı prososyal hizmet davranışları bazen yetersiz kalmaktadır. Aynı zamanda, prososyal hizmet davranışları kapsamında yer alan birçok yararlı ve yardımsever davranış da biçimsel olarak örgütsel dokümanların içerisinde tamamen yer almaz. Prososyal hizmet davranışları, çalışanların görevleri kapsamında yaptıkları rol tanımlı prososyal hizmet davranışları dışında, isteğe bağlı olarak

gerçekleştirdikleri rol ötesi prososyal hizmet davranışlarını da kapsamaktadır (Kanten, 2006, s. 33).

Rol ötesi prososyal hizmet davranışları, resmi rol gereksinimlerinin ötesine geçen, müşterilere hizmet vermede çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 41). Bu davranışlar, işyerindeki örtük normlarda veya iş tanımlarında rol gereksinimleri olarak belirlenmeyen ve işin bir parçası olarak gerçekleştirilecek faaliyetler olarak bireylere özel bir şekilde atanmayan olumlu sosyal eylemlerdir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 712). Bu tür davranışların ise başlıca üç özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, rol ötesi prososyal hizmet davranışları tamamen gönüllük esasında dayandığı için görev tanımında önceden belirtilmemiştir. İkincisi, örgütün resmi ödül sistemleri tarafından karşılıkları tanımlanmayan davranışlardır. Son olarak da yapılmaması durumunda herhangi bir cezalandırmaya tabi olmayan davranışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108).

Rol ötesi prososyal hizmet davranışları, çalışanların müşterilere ekstra hizmet sürprizleri yapması, onlara daha fazla ilgi göstermesi, mükemmel ve hızlı bir şekilde hizmet sunarak onların memnun edilmesi gibi çalışanların müşterilere yönelik istisnai ya da isteklerinin ötesinde hizmet sunulmasıyla ilgili özel temasları içermektedir (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 41; Çullu Kaygısız, 2016, s. 20). Müşterilere görev ve sorumluluklarının ötesinde hizmet etme, ortaya çıkan sorunların çözümüyle ilgili müşterilerin bekledikleri ve istediklerinin ötesinde yardımcı olma, onların memnun edilmesine yönelik mümkün olan her şeyi isteyerek ve severek yapma, müşterilere yardım edilmesinde her yolu deneme gibi davranışlar, çalışanların rol ötesi olarak gerçekleştirdikleri prososyal hizmet davranışları arasında yer almaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 48; Ackfeldt ve Wong, 2006, s. 743).

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde de çalışanlar, misafirlerin taleplerini karşılamak için yalnızca temel kural ve düzenlemelere göre davranmamalı, aynı zamanda misafirlerin beklentilerini aşacak şekilde misafirlere hızlı ve üstün bir hizmet sunmalıdır. Misafir memnuniyetini sağlamak için hizmet sağlayıcılar, misafirlerin ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde belirlemeli ve bu ihtiyaçların karşılanması için inisiyatif almalıdır (Tsaour vd., 2014, s. 131). Öyle ki otellerin ön büro çalışanlarının, yalnızca hızlı check-in ve check-out hizmetleri sunmakla ve hizmetlerin zamanında sunulması için ilgili tüm departmanlarla koordineli çalışmakla kalmaması, aynı zamanda turistlere tercümanlık hizmeti vermesi, bir sonraki varış yerleri için rezervasyon yapmaya yardımcı



olması gibi davranışlar sergilemesi rol ötesi olarak gerçekleşmektedir (Tuan, 2018, s. 132). Benzer şekilde, bir servis personelinin rol tanımında olmamasına rağmen yemek sonrasında misafire kahve ikram etmesi (Kanten, 2006, s. 34), bir kat görevlisinin rutin temizlik günleri dışında misafirlerin ihtiyacı olması halinde oda temizliğini yapması, rol ötesi prososyal hizmet davranışlarına örnek olarak verilebilir. Misafirlerin beklentisinin ötesine geçen bu hizmet davranışları ise otel işletmeleri için misafirleri şaşırtma fırsatı sağlama (Eren vd., 2014, s. 343), işletmeye karşı olumlu duygular beslemeye katkıda bulunma, uzun dönemde müşteri bağlılığı oluşturma gibi çeşitli olumlu avantajlara sahiptir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 338-339).

### ***2.3.3.3. İş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları***

İşbirliğine dayalı prososyal hizmet davranışları, hizmet sağlayıcısı olan çalışanların, iş arkadaşlarına yönelik gerçekleştirdikleri özgecil davranışlardır. Bu tür davranışlar, çalışanlar tarafından isteğe bağlı olarak sergilenir ve başka bir örgüt üyesinin örgütsel bir görevini tamamlamasına yardımcı olmayı içerir (Kelly ve Hoffman, 1997, s. 409). Karşılıklı olarak sergilenen bu davranışlar, görev tanımında yer almadığından ve çalışma arkadaşlarına yönelik sergilendiğinden dolayı genellikle örgütsel vatandaşlığa benzetilmektedir. Ancak iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları esas olarak müşteriye fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere, bu davranışların temelinde müşteri odaklılık vardır ve bundan dolayı bu davranışlar, müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da görülebilir.

İşbirliğine dayalı prososyal hizmet davranışları, aynı birimde ya da aynı takımda çalışan ve hizmet süreçleri içerisinde birbirleri ile etkileşimi olan çalışanların, birbirlerine yardımcı olmasını ifade etmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 339). İşbirliğine dayalı davranışlar kapsamında çalışanların, doğrudan çalışma ekibinin diğer üyeleriyle iletişim kurması, yararlı bir davranış olarak kabul edilmektedir (Bellou ve Andronikidis, 2008, s. 946). Çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı içeren bu davranışlar ise işle ilgili konularda olabileceği gibi kişisel konularda da sergilenmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 714). Hizmet sunum sürecinde aksaklık yaşanmaması için işe gelmeyen çalışma arkadaşlarının görevlerini onların yerine yapmaya gönüllü olma, iş yükü ağır olan çalışanlara yardım etme, gerekmesede dahi işe yeni başlayanların işe veya iş ortamına alışmasında yardımcı olma, ailevi sorunları olan ya da duygusal rahatsızlıklar yaşayan çalışma arkadaşlarına yardım etmek için severek ve isteyerek zaman ayırma gibi

davranışlar, çalışanların iş birliğine dayalı olarak gerçekleştirdikleri prososyal hizmet davranışları arasında yer almaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 48; Ackfeldt ve Wong, 2006, s. 743).

Hizmetin sunulması sürecinde, otel çalışanlarının müşteriler ile yakın temas halinde bulunması, farklı ve beklenmedik müşteri ihtiyaçlarının anında karşılanması gerektiğinden, işgörenler arasındaki iş birliğine yönelik yardımsever davranışların önemi daha fazla artmaktadır (Teng, 2019, s. 34). Öyle ki bir resepsiyon görevlisinin, işi yoğun olan ön kasadaki çalışma arkadaşının iş yükünü hafifletmek için konaklama ücretlerinin tahsil edilmesi işlemlerine yardımcı olması ya da bir barmenin görevi olmamasına rağmen komiye bar temizliği veya bulaşık yıkama konusunda destek olması veya bir anda gelen siparişler yüzünden zor anlar yaşayan ızgaracı aşçıya, pastacı ya da soğuk birimde görev yapan aşçıların yardım etmesi, iş birliğine dayalı olarak gerçekleştirilen prososyal hizmet davranışlara örnek olarak verilebilir (Kanten, 2006, s. 39-40). Bununla birlikte, müşterilere mükemmel bir hizmet kalitesinin sunulması, sadece aynı birimde yer alan çalışanlar arasındaki yardım davranışlarıyla yeterli olmayıp, ön hatta yer alan çalışanlar ile diğer yardımcı birimlerde görev yapan çalışanlar arasındaki iş birliğine de bağlıdır (Azzolini ve Shillaber, 1993; Cheng ve Chen, 2017, s. 2671). Örneğin, herhangi bir zorunluluk gerektirmediği halde, otelde konaklayan bir misafiri memnun edebilmek amacıyla özel bir gününde odasına pasta veya meyve sepeti gibi bir hediye göndermeyi düşünen bir ön büro personelinin bu isteğini gerçekleştirebilmesi, mutfak ve servis bölümlerinde görev yapan çalışanların iş birliğine dayalı sergiledikleri prososyal hizmet davranışlarına bağlı olacaktır.

Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin yapısal özellikleri itibariyle, üretim ve tüketim çoğunlukla eşzamanlı olarak gerçekleşmekte ve iç-içe geçen bu süreç içerisinde, misafirler de yer almaktadır. Dolayısıyla, bu sürecin her aşamasında yer alan çalışanların sergileyecekleri iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları, otel işletmelerinin başarısı için hayati bir öneme sahiptir (Kanten, 2006, s. 40).

#### **2.3.4. Prososyal hizmet davranışının öncülleri ve çıktıları**

Günümüz iş dünyasında fiziksel kaynaklar kolay bir şekilde taklit edilebilmekte, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmenin yegâne yolu insan kaynaklarını verimli ve etkin kullanmaktan geçmektedir. Söz konusu bu durum ise ağırlıklı olarak hizmet üreten örgütlerde daha fazla hissedilmektedir. Bunlara bağlı olarak, özellikle son

zamanlarda örgütsel davranış alanyazınında birçok çalışma, insan kaynaklarının performansının yükselmesinde etkili olabilecek unsurlar üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalarda, rekabet avantajının elde edilebilmesi için gerekli olan performans artırılmasında, prososyal hizmet davranışların taşıdığı önem de sıklıkla belirtilmektedir. Örgütsel yaşamda prososyal hizmet davranışları ise kendiliğinden ortaya çıkmamakta, birden fazla öncülün varlığı gerekmektedir (Biçkes, Yılmaz ve Erdem, 2019, s. 6115).

Çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler ve örgütsel faktörler, prososyal hizmet davranışlarının öncülleri arasında yer almaktadır. Prososyal hizmet davranışlarının sergilenmesinde yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem gibi bireysel özelliklerin etkili olduğu birçok çalışmada belirtilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların sahip olduğu kişilik yapısı da bir bireysel özellik olarak prososyal hizmet davranışlarının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle duygusal denge ve dışa dönüklük, prososyal hizmet davranışları ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Duygusal olarak dengeli olan çalışanlar, doğası gereği sadık bir yapıya sahiptirler ve üstlendikleri görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadırlar. Dışadönük olan çalışanlar ise daha neşeli, sosyal ve arkadaş canlısı bir yapıya sahip olduklarından, müşterilere yardımcı olmak için proaktif olarak etkileşime daha kolay girmekte ve çalışma arkadaşlarına da her konuda destek olabilmektedir (Hee ve Abidin, 2016). Nevrotik kişilik özelliği ise prososyal hizmet davranışlarının olumsuz bir öncülü olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre, tehlikelere karşı aşırı duyarlı, gergin, mutsuz, sinirli, diğer insanlarla ilişkilerinde bencil olan çalışanlar, prososyal hizmet davranışları daha az sergileme yönünde bir eğilim göstermektedir (Smith, Organ ve Near, 1983). Bununla birlikte, özgecilik, prososyal hizmet davranışlarının gerçekleştirilmesinde bir motivasyon kaynağı olarak önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir (Clary ve Snyder, 1991). Prososyal davranışların öncülü olarak kabul edilen bu değişkenlerin yanı sıra ruh hali de bu tür davranışlarla bağlantılı olarak incelenen bir diğer bireysel özelliktir (Hazzi ve Maldaon, 2012). Isen vd.'ye (1978) göre, olumlu bir ruh haline sahip olan çalışanlar, hafızalarında daha etkili bir şekilde olumlu bilgileri hatırlama eğiliminde olduklarından, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi olumlu duygulanımla ilişkili eylemleri gerçekleştirme olasılıkları daha yüksektir. Benzer şekilde, George (1991) ve Güner'in (2019) yaptıkları çalışmalarda da işyerindeki duygusal iyi oluşun, prososyal hizmet davranışlarının olumlu bir öncülü olduğu tespit edilmiştir.

İlgili alanyazında, örgütsel faktörler olarak işyerinde adalet algısı (Bettencourt ve Brown, 1997), iş tatmini (Tavitiyaman, 2004; Ackfeldt ve Wong, 2006; Lee vd., 2006; Limpanitgul vd., 2013; Hee ve Abidin, 2016), örgütsel bağlılık (Tavitiyaman, 2004; Ackfeldt ve Wong, 2006; Hsu vd., 2011; Limpanitgul vd., 2013; Malhotra ve Ackfeldt, 2016), içsel pazarlama uygulamaları (Lee vd., 2006; Dalvi ve Vahidi, 2013; Chow, Lai ve Loi, 2015; Çullu Kaygısız, 2016), güçlendirme (Lee vd., 2006), iç iletişim uygulamaları (Ackfeldt ve Wong, 2006; Malhotra ve Ackfeldt, 2016), yetkilendirme (Ackfeldt ve Wong, 2006), işe adanmışlık (Cheng ve Chen, 2017; Yuan vd., 2021), iş becerikliliği (Cheng ve Chen, 2017; Teng, 2019), psikolojik güçlendirme (Kang vd., 2020) prososyal hizmet davranışların artmasına katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte, sosyal sermaye (Hsu vd., 2011), iş standardizasyonu (Tsaur vd., 2014), hizmet ödülü (Eren vd., 2014), kültürel zekâ (Kanten, 2014), örgütsel ustalık, hata yönetim kültürü (Kanten ve Kanten, 2019), psikolojik sermaye (Hasdemir, 2019), örgütsel iletişim doyumu, duygusal emek (Kim ve Jang, 2019), sosyal algı (Orlowski, Bufquin ve Nalley, 2020), sosyal alışveriş (Kim ve Qu, 2020), meslek aşkı (Arısoy ve Taş, 2021) gibi kavramların prososyal hizmet davranışların öncülü olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi (Tsaur ve Lin, 2004; Tuan, 2018), müşteri odaklılık (Liu ve Qu, 2011; Kim ve Qu, 2020), yardımseverlik (Liu ve Qu, 2011), otantik liderlik (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013), görev ve insan odaklı liderlik (Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan, 2014), lider-üye etkileşimi (LMX) (Chow, Lai ve Loi, 2015), hizmet verme yatkınlığı (Çullu Kaygısız, 2016), paternalist liderlik (Tuan, 2018), iş bağlılığı, (Tuan, 2018; Orlowski, Bufquin ve Nalley, 2020), ruhsal liderlik (Bayıghomog ve Araslı, 2019), psikolojik sahiplenme (Biçkes, Yılmaz ve Erdem, 2019), iş tutkusu (Teng, 2019), etik liderlik (Irmak, 2021) gibi değişkenlerin, prososyal hizmet davranışların artmasına katkı sağlayabilecek öncüller olarak belirtilmiştir. Bununla birlikte, stres kaynaklarından olan rol belirsizliği (Yeşiltaş, 2014; Malhotra ve Ackfeldt, 2016) ve rol çatışmasının (Malhotra ve Ackfeldt, 2016) ise prososyal hizmet davranışlarının olumsuz öncülleri olduğu tespit edilmiştir. İlgili çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, alanyazında prososyal hizmet davranışların artmasına katkı sağlayabilecek değişkenler üzerine daha fazla odaklanılmıştır. Ayrıca, olumlu örgütsel davranışların, prososyal hizmet davranışları artırıcı bir rol üstlendiği, olumsuz örgütsel davranışların ise prososyal hizmet davranışlarının azalmasına yol açan öncüller arasında yer aldığı söylenebilir.

Prososyal hizmet davranışları, müşterilere veya diğer bireylere yönelik yardımcı davranışları ifade ettiği için önemli çıktılara sahiptir (Tavitiyaman, 2004, s. 18). Prososyal hizmet davranışları sergileyen çalışanlar, müşterilere taahhüt edilen vaatleri yerine getirmekte, işletme için olumlu bir imaj yaratmakta, müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak amacıyla görev çağrısının ötesine geçerek, ürün ve hizmetleri tanıtmakta ve genel olarak daha iyi bir hizmet sunarak, hizmet mükemmelliğine katkıda bulunmaktadır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 39). Hizmet kalitesini artıran (Kelly and Hoffman, 1997; Bettencourt ve Brown, 1997; Tsaur vd., 2014) bu davranışlar sayesinde müşteriler aldıkları hizmetten daha fazla memnun kalmakta (Bettencourt ve Brown, 1997), bu durum da yüksek düzeyde örgütsel etkinlik ve performans ile sonuçlanmaktadır (Podsakoff vd., 2009). Prososyal hizmet davranışları, yoğun rekabet ortamında önemli bir unsur olarak görülen müşterilerin işletmeye duydukları güveni artırmakta (Shin, Hong ve You, 2015; Das, 2018) ve uzun süreli ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır (Shin, Hong ve You, 2015). Alt boyutlar kapsamında ise rol tanımlı sergilenen prososyal hizmet davranışları, hizmet kalitesi düzeyinin ve örgütsel performansın artmasını sağlamakta, görev tanımlamalarında yer almayan konularda daha fazla sorumluluk üstlenmelerini ifade eden rol ötesi davranışlar ise uzun dönemde müşteri sadakati ve bağlılığı yaratmakta ve örgüt imajını da üst düzeylere ulaştırmaktadır. Bununla birlikte, iş birliğine dayalı davranışlar ise çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayışı teşvik ederek, bireyler ve birimler arasında gelişmiş iletişim ve koordinasyon sağlamakta, iş tatminini artırmakta ve bireysel ve örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 716; Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013, s. 338).

### **2.3.5. Otel işletmelerinde prososyal hizmet davranışları**

Turizm, dünyanın en büyük ve hızlı büyüyen sektörlerinden biridir. Bu hızlı büyüme, turizm işletmeleri arasındaki rekabeti her geçen gün daha da artırmaktadır. Dolayısıyla artan uluslararası rekabette, yüksek kaliteli hizmet sunabilmek, turizm işletmelerinin başarısında kritik bir konu haline gelmiştir (Eren vd., 2014, s. 341). Özellikle turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde çalışanlar tarafından sergilenen hizmetin sunuluş tarzı, müşterilerin hizmet kalitesi algısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmaktadır. Otel işletmelerinde hizmetin üretilmesi ve sunulması süreçlerinde üretim ve tüketimin eşzamanlı gerçekleşmesine bağlı olarak hizmeti sunan çalışanların, ilgili departman ve diğer bölümlerde çalışan personel tarafından

desteklenmesi, doğru ve hatasız hizmetin sunulmasına katkı sağlamaktadır. Hizmetin sunulması aşamasında, hizmeti alan müşterinin hizmet kalitesi algısı üzerinde sadece müşteri ile temas halinde olan çalışanların davranışları etkili olmamakta aynı zamanda hizmetin sunuma hazırlanmasına kadar geçen süre içerisinde birbirleriyle ilişkili görevleri yerine getiren diğer çalışan ve departmanların da rolü büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, hizmet sağlayıcısı olan otel çalışanlarının gerek örgütlerine ve müşterilere gerekse örgüt çalışanlarına yönelik sergileyebilecekleri prososyal hizmet davranışları, otel işletmelerinin hizmet kalitesini artırmada doğrudan katkı sağlamaktadır (Kanten, 2006, s. 27).

Prososyal hizmet davranışları ile ilgili alanyazın incelendiğinde, yapılan çalışmaların daha çok hizmet sektörleri içerisinde yer alan turizm alanında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre otel çalışanları, yönetimin insan kaynakları tarafından kendilerine iyi davranıldığını hissettiklerinde (Tsaur ve Lin, 2004; Tuan, 2018), istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle onların kişisel gelişimine katkıda bulunmak ve motive etmek anlamına gelen içsel pazarlama uygulamalarını daha fazla algıladıklarında (Lee vd., 2006; Dalvi ve Vahidi, 2013; Çullu Kaygısız, 2016), örgütlerinden aldıkları destekle kendilerini psikolojik olarak daha güçlü hissettiklerinde (Kang vd., 2020), daha fazla prososyal hizmet davranış sergilemektedirler. Bununla birlikte, otel işletmeleri tarafından hizmet hedeflerine ulaşmasını sağlayan prosedürlerde yer alan tüm adım ve faaliyetleri detaylandıran yazılı bir belge veya talimat olan standart işletim prosedürü uygulandığında (Tsaur vd., 2014), sunulan hizmet karşısında ödül, terfi vb. gibi hizmet ödülleri verildiğinde (Eren vd., 2014) otel çalışanlarının prososyal hizmet davranışları sergileme düzeyleri artarken, aynı zamanda rol belirsizliği ve rol çatışmasından kaynaklı (Yeşiltaş, 2014) azalan prososyal hizmet davranışlarında da iyileşmeler sağlanabilmektedir. Ayrıca, kültürel zekâsı daha yüksek (Kanten, 2014), hizmet vermeye daha fazla yatkınlığa sahip (Çullu Kaygısız, 2016), iş becerikliliği yüksek (Cheng ve Chen, 2017; Teng, 2019), işe karşı tutku ile bağlı (Tuan, 2018; Teng, 2019), örgütsel anlamda ustalık düzeyi yüksek (Kanten ve Kanten, 2019) ve işine kendisini adayan (Yuan vd., 2021) otel çalışanlarının, diğerlerine göre daha fazla prososyal hizmet davranışları gösterme eğiliminde oldukları tespit edilen konular arasındadır. Otel işletmelerinde prososyal hizmet davranışları ise genellikle olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Öyle ki otel işletmelerinde sergilenen prososyal hizmet davranışları, hizmet kalitesini artırmakta (Tsaur ve Lin, 2004; Tavitiyaman, 2004; Tsaur vd., 2014), iş tatmini yükseltmekte (Tavitiyaman, 2004; Lee

vd., 2006), örgüte karşı olan bağlılık düzeyini artırmaktadır (Tavitiyaman, 2004; Lee vd., 2006; Cheng ve Chen, 2017).

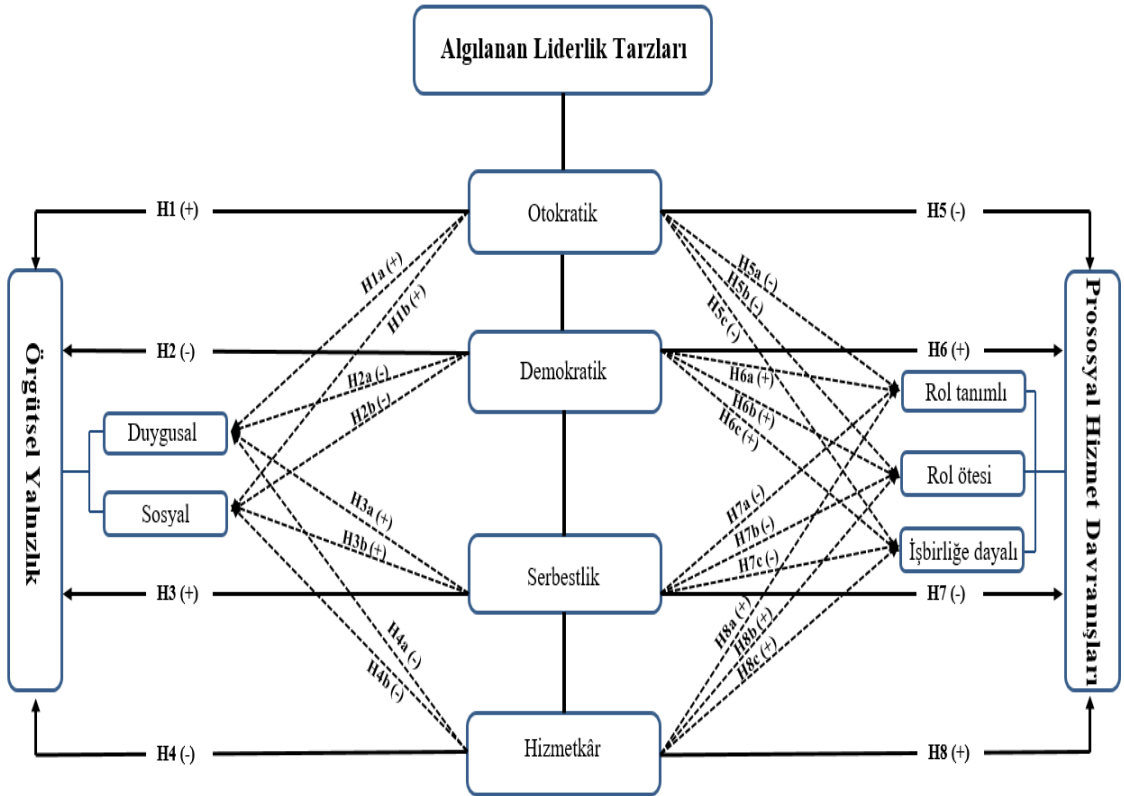
Araştırmanın bir diğer değişkeni ile ilişkisi olması bakımından otel işletmelerinde, prososyal hizmet davranışları ile liderlik tarzlarına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, otantik liderlik (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013), paternalist liderlik (Tuan, 2018) ve ruhsal liderlik (Bayıghomog ve Araslı, 2019) gibi tarzların örgüt içerisinde sergilenen prososyal hizmet davranışların üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, beşeri ilişkileri iyi olan ve insanı odaklı davranışları bünyesinde barındıran bir liderle çalışanların, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına sergileyecekleri prososyal hizmet davranışlarında artışlar yaşandığı belirtilmiştir. Buradan hareketle, araştırma kapsamında belirlenen otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının da prososyal hizmet davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmüş ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

### 3. YÖNTEM

Araştırma yönteminin açıklandığı bu bölümde, araştırmanın modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma “Beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde etkisi var mıdır?” sorusu etrafında modellenmiştir. Araştırma kapsamında algılanan liderlik tarzları bağımsız (yordayan) değişken; örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları ise bağımlı (yordanan) değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırma modeli, “nedensellik ilişkisi” bağlamında oluşturulmuştur. Nedensellik tasarımı, değişkenler arasında var olan ilişkilerin ötesine gidilerek ilişkilerin doğası açıklanmaya çalışılmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 141). Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli, Şekil 3.1.’de sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırma modeli



Araştırma kapsamında oluşturulan model doğrultusunda, kurulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur;

**Araştırmanın temel hipotezi:** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez 1 (H<sub>1</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 1a (H<sub>1a</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 1b (H<sub>1b</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 2 (H<sub>2</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 2a (H<sub>2a</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 2b (H<sub>2b</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 3 (H<sub>3</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 3a (H<sub>3a</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 3b (H<sub>3b</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 4 (H<sub>4</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 4a (H<sub>4a</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 4b (H<sub>4b</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 5 (H<sub>5</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 5a (H<sub>5a</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 5b (H<sub>5b</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 5c (H<sub>5c</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 6 (H<sub>6</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 6a (H<sub>6a</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 6b (H<sub>6b</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 6c (H<sub>6c</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 7 (H<sub>7</sub>):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 7a (H7a):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 7b (H7b):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 7c (H7c):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 8 (H8):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 8a (H8a):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 8b (H8b):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

**Hipotez 8c (H8c):** Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi bir saha çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı şehir otel işletmeleri ve Antalya'daki beş yıldızlı sayfiye otel işletmeleri bağlamında yürütülmüştür. Araştırmada şehir ve sayfiye otellerinin karşılaştırılması hedeflenmiştir. Şehir otel işletmeleri kapsamında İstanbul ilinin seçilmesinde, şehir turizmi kapsamında öne çıkması ve bu alana yönelik faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri sayısının fazla olması etkili olmuştur. Sayfiye otelleri için Antalya'nın seçilmesinde turizmin başkenti olarak nitelendirilmesi, Türkiye'deki en fazla beş yıldızlı otel işletmesinin burada yer alması ve özellikle yaz döneminde turizm faaliyetlerinin oldukça yoğun bir biçimde gerçekleşmesi etkili olmuştur. Araştırmanın beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanma nedeni ise bu otel

işletmelerinde diğerlerine kıyasla daha fazla profesyonel yönetici bulunması, departman ve işgören sayısının fazla olması ve çalışan-yönetici ilişkilerinin ilgili işletmeler içerisinde daha fazla yaşandığı varsayımdır. Bu kapsamda araştırmanın evreni, Antalya ve İstanbul şehirlerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı bu illerdeki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellere ilişkin veriler, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden temin edilmiştir. Buna göre, 2022 yılına ilişkin beş yıldızlı otel işletmelerine ait bilgiler Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 3.1.** *Evreni oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerine ilişkin bilgiler*

ŞEHİR	Tesis Sayısı (5*)	Oda Kapasitesi (5*)	Yatak Kapasitesi (5*)
İSTANBUL	131	31.736	64.093
ANTALYA	367	150.230	324.083

Tablo 3.1.'deki bilgilere göre, İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 131 adet beş yıldızlı otel işletmesi ve bu otel işletmelerine ait 31.736 oda ve 64.093 yatak bulunmaktadır. Antalya ilinde ise 367 adet beş yıldızlı otel işletmesi ve bu otel işletmelerine ait 150.230 oda ve 324.083 yatak bulunmaktadır. Turizm ile ilgili istatistiklerde otel işletmelerinde yer alan çalışanların sayısal verilerinin olmamasından dolayı araştırma evrenini hesaplamak üzere beş yıldızlı otel işletmelerinin sahip oldukları oda sayıları dikkate alınmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan veriler kapsamında, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde odabaşına düşen çalışan sayısının 1,18 olduğu belirtilmektedir (Pelit, 2008, s. 130). Oda sayıları dikkate alınarak ve  $31.736 \times 1,18$  ve  $150.230 \times 1,18$  formüllerinden yola çıkarak İstanbul şehrinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışan sayısı 37.448; Antalya'daki çalışan sayısı ise 177.271 olarak hesaplanmıştır. İstanbul ve Antalya'da toplam 214.719 beş yıldız otel işletmesi çalışanı olduğu tahmin edilmekte olup, bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması ve gerek maliyet gerekse zaman kısıtlaması gibi nedenlerden dolayı her birine ulaşmanın zor olacağı düşüncesiyle örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın evrenini temsil edebilecek örneklemin sayısını belirlemek amacıyla aşağıdaki formülden (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, s. 70) yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + t^2 \times p \times q}$$

Araştırma kapsamında belirlenen hedef kitle sayısı (N) 214.719, belirli bir anlamlılık düzeyi (yanılma olasılık değeri) “ $\alpha$ ” = 0.05 için teorik (t) değeri 1.96, örnekleme hatası olarak (d) 0.05, incelenecek olayın gerçekleşmeme olasılığı (q) 0.5 ve incelenecek olayın gerçekleşme olasılığı (p) 0.5 değerleri alınmıştır. Alınan bu değerler ilgili formüldeki yerine konulduğunda örneklem sayısı (n) 383 olarak bulunmuştur. Bu sayı araştırma için minimum örneklem hacmini (büyüklüğünü) ifade etmekte olup, evrenin daha iyi temsil edilebilmesi, araştırma sonuçlarının evrene daha çok genellenebilmesi ve şehirler bazında karşılaştırma yapabilmek için hem İstanbul hem de Antalya kapsamında ayrı ayrı olarak bu minimum örneklem sayısına ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırmanın evrenini temsil etme gücüne sahip örneklem sayısı tespit edildikten sonra bu örneklem içerisinde yer alacak birimlerin nasıl seçileceğini belirlemek gerekmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 133). Ancak evren hacminin geniş, evrende yer alan birimler arasındaki mesafenin uzak olduğu ve evrenin birbiriyle yakın özelliklere sahip kümelerden oluştuğu durumda evreni oluşturan birimler değil bu birimlerin bağlı bulunduğu kümeler (otel işletmeleri) seçilmekte ve seçilen küme içerisinde yer alan birimler (otel çalışanları) araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Beş yıldızlı oteller de farklı coğrafyada bulunsun da benzer özellik ve standartlara sahip olmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011, s. 41-42). Bu doğrultuda, örneklemin belirlenmesinde olasılığa dayalı olan örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan ‘küme örnekleme yöntemi’nden faydalanılmıştır. İstanbul ve Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinin her biri birer kümeyi temsil etmekte ve hedeflenen örneklem sayısına ulaşmaya kadar bu kümeler örnekleme dâhil edilmiştir. İstanbul ve Antalya kapsamında örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmeleri ve çalışanların sayısı ise Tablo 3.2.’de yer almaktadır.

**Tablo 3.2.** *Örnekleme ilişkin bilgiler*

ŞEHİR	Örnekleme Dâhil Edilen Tesis Sayısı (5*)	Örnekleme Dâhil Edilen Çalışan Sayısı
İSTANBUL	14	385
ANTALYA	20	400

Tablo 3.2.'den anlaşılacağı üzere, hedeflenen örneklem sayısına ulaşmaya kadar İstanbul'da 14 adet, Antalya'da ise 20 adet beş yıldızlı otel işletmesi örnekleme dâhil edilmiştir. Örneklem içerisinde yer alan İstanbul şehrinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışan sayısı 385, Antalya şehrinde ise 400 olmak üzere toplam 785 otel çalışmanı ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Böylece her iki şehir bazında da hedeflenen örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Oluşturulan model ve belirlenen hipotezler doğrultusunda, beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların konuyla ilişkin görüşlerinin belirlenebilmesi amacıyla anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada anket tekniğinin kullanılacak olmasının nedeni, araştırmanın amacına yönelik olarak daha fazla veri toplanabilmesi, verilerin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin artırılması ve sonuçların istatistikî değerlendirmelerin yapılabilecek olmasıdır. Buna göre, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır (Bkz. Ek-1). Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan bölüm, çalışma şekli, turizm sektöründe çalışma süresi, buldukları oteldeki çalışma süresi, otelin konumu, değerlendirme yapılan liderin pozisyonu) belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik ölçeklere; üçüncü bölümde, örgütsel yalnızlık düzeylerini belirlemeye yönelik ölçeğe; son bölümde ise prososyal hizmet davranışlarını belirlemeye yönelik ölçeğe yer verilmiştir.

**Liderlik tarzı ölçekler:** Araştırmada liderlik tarzı olarak otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik belirlendiğinden dolayı ilgili alanyazında bu liderlik tarzları üzerine yapılan çalışmalar (Clark, 1998; Page ve Wong, 2000; Terzi ve Kurt, 2005; Barbuto ve Wheeler, 2006; Taş, Çelik ve Tomul, 2007; Sendjaya, Sarros ve Santora, 2008; Northouse, 2009; Liden vd., 2015) incelendiğinde, birçok yazarın ölçek geliştirdiği görülmektedir. Otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin ölçeklerden Clark (1998) ve Northouse (2009) tarafından geliştirilen ölçekler, liderin kendisini değerlendirmek amacıyla hazırlandığı için çalışmada kullanmak için uygun bulunmamıştır. Terzi ve Kurt (2005) ve Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından hazırlanan ölçeklerde ise lider, çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir. Yapılan incelemeler sonucunda Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) geliştirdiği ölçekte yer alan ifadelerin otel

çalışanlarına daha uygun olması ve turizmle ilgili çalışmalarda da (Hoyraz Manyas, 2019; Öztunç, 2019; Gökdemir, Yıldırım ve Ateş, 2020) uygulanarak güvenilirliği ve geçerliliği belirlenmesinden dolayı bu çalışma kapsamında, Taş, Çelik ve Tomul'un (2007) geliştirdiği "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği"nin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Ölçekte bu liderlik tarzlarına ilişkin 34 ifade bulunmakta ve ilk 10 ifade otokratik liderlik tarzını, 11 ile 23 arasındaki ifadeler demokratik liderlik tarzını, 24 ile 34 arasında yer alan ifadeler ise serbestlik tanıyan liderlik tarzını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kullanılan bu ölçek, beşli Likert olarak derecelendirilmiştir (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Ara Sıra, 4=Çoğunlukla ve 5= Her zaman). Bununla birlikte, hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin ölçeklerden Page ve Wong'un (2000) hizmetkâr liderlik ölçeğinin lidere yönelik olması, Sendjaya, Sarros ve Santora'nın (2008) öğrencilere yönelik hazırlanmış olması, Barbuto ve Wheeler'ın (2006) geliştirdiği ölçeğin ise geçerliliğinin kültüre göre değişkenlik göstermesi nedeniyle çalışmada kullanmak için uygun bulunmamıştır. Yapılan incelemeler sonucunda, çalışanların hizmetkâr liderlik algılarını ölçmek için Liden vd. tarafından 2008 yılında geliştirilen ve 2015 yılında tekrar gözden geçirilerek yedi ifade ve tek boyuta indirilen hizmetkâr liderlik ölçeğinin kullanılmasının daha uygun olacağı düşünülmüştür. Liden vd.'nin (2015) geliştirdiği hizmetkâr liderlik ölçeği, Kılıç ve Aydın (2016) tarafından dil eşdeğerlilikleri sağlanarak Türkçe'ye çevrilmiş, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ayrıca, turizmle ilgili birçok çalışmada da (Cinnioğlu, 2019; Cinnioğlu ve Saçlı, 2019; Huertas-Valdivia, Gallego-Burín ve Lloréns-Montes, 2019; Karatepe, Ozturk ve Kim, 2019; Wang, Meng ve Cai, 2019; Beğenirbaş ve Yalçın, 2020; Kaya ve Karatepe, 2020; Karatepe, Aboramadan ve Dahleez, 2020; Rabiul vd., 2021; Rabiul ve Yean, 2021) yaygın olarak kullanılan bu ölçeğin orijinali yedili Likert olarak derecelendirilirken, araştırmada Kılıç ve Aydın'ın (2016) kullandığı gibi beşli Likert derecelendirme kullanılmıştır (1=Hiç Katılmıyorum; 2=Az Katılıyorum; 3=Orta Düzeyde Katılıyorum; 4=Çok Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum).

**Örgütsel yalnızlık ölçeği:** Örgütsel yalnızlık ölçeği, Wright, Burt ve Strongman tarafından yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Daha önce birçok araştırmada Ucla yalnızlık ölçeği kullanılsa da bu ölçekte yer alan ifadelerin, işletmelerde yer alan çalışanların yalnızlık düzeylerini ölçmede çok da yeterli olmadığı görülmüştür. Wright, Burt ve Strongman (2006) da iş yaşamına daha uygun ve uyarlanabilen bir ölçek geliştirmiştir. Bu araştırmada da Wright, Burt ve Strongman (2006) tarafından geliştirilen

“Örgütsel Yalnızlık Ölçeği” kullanılmıştır. Toplam 16 ifadeden oluşan bu ölçeğin, Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması Doğan, Çetin ve Sungur (2009) tarafından yapılırken, turizmle ilgili çalışmalarda da (Ayazlar ve Güzel, 2014; Yurcu ve Kocakula, 2015; Aşık, 2016; Corbaci, Caliskan ve Dededeoglu, 2017; Örucü, Akgül ve Şeker, 2019; Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Güripek ve Güzel, 2020; Akbaba, 2020; Abdul Gafoor, 2020; Van Bommel, 2020; Karakuş, 2020; Jung, Song ve Yoon, 2021) yaygın olarak kullanılmaktadır. Ölçekte yer alan ilk dokuz madde “Duygusal Yalnızlık” alt boyutunu, geriye kalan yedi madde ise “Sosyal Yalnızlık” alt boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte olumlu ifade içeren sekiz (5-6-10-11-12-14-15-16) maddenin analizinde tersten kodlama yapılmıştır. Ölçeğin orijinali yedili Likert olarak derecelendirilirken, araştırmada Doğan, Çetin ve Sungur’un (2009) kullandığı gibi beşli Likert derecelendirme kullanılmıştır (1=Hiç Katılmıyorum; 2=Az Katılıyorum; 3=Orta Düzeyde Katılıyorum; 4=Çok Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum).

**Prososyal hizmet davranışları ölçeği:** Çalışanların prososyal hizmet davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Bettencourt ve Brown tarafından 1997 yılında geliştirilen “Prososyal Hizmet Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; rol tanımlı, rol ötesi ve iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları olmak üzere üç boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Bettencourt ve Brown’ın (1997) ölçeği, Çullu Kaygısız’ın (2016) “Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisi: Nevşehir örneği” isimli doktora çalışmasında dil eşdeğerlilikleri sağlanarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Ayrıca turizmle ilgili birçok çalışmada da (Lee vd., 2006; Liu ve Qu, 2011; Limpanitgul vd., 2013; Eren vd., 2014; Yeşiltaş, 2014; Chow, Lai ve Loi, 2015; Malhotra ve Ackfeldt, 2016; Cheng ve Chen, 2017; Tuan, 2018; Bayighomog ve Araslı, 2019; Orłowski, Bufquin ve Nalley, 2020) yaygın olarak kullanılan bu ölçeğin orijinali yedili Likert olarak derecelendirilirken, araştırmada Çullu Kaygısız’ın (2016) kullandığı gibi beşli Likert derecelendirme kullanılmıştır (1=Hiç Katılmıyorum; 2=Az Katılıyorum; 3=Orta Düzeyde Katılıyorum; 4=Çok Katılıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda, araştırma kapsamında veri toplamak için bir araya getirilen ölçekler ve demografik soruların yer aldığı anket formu hazırlandıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir. Verilerin toplama sürecine başlanılmadan önce ise bağlı bulunan üniversitenin “Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna” başvuru gerçekleştirilmiştir. Başvurucu sonucunda tez çalışmasının



amaç, kapsam ve yöntem bakımından etik açıdan uygun olduğu kararı verilmiştir (Bkz. Ek-2). Bu doğrultuda, tez çalışmasının konusunu ve amacını oluşturan otel çalışanlarının algıladığı liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla oluşturulan veri toplama aracı anket tekniği ile İstanbul ve Antalya şehrinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinden veriler toplanmaya başlamıştır.

Veri toplama aracı olarak hazırlanan anketler, 2022 yılının 15 Haziran-15 Ekim tarihleri arasında her iki şehirde de uygulanmak üzere toplam 1400 anket dağıtılmıştır. İstanbul şehrindeki 14 adet beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına dağıtılan 700 anketten 399 tanesi geri dönmüştür. Antalya şehrindeki 20 adet beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına dağıtılan 700 anketten 426 tanesi geri dönmüştür. Geri dönüş oranları İstanbul için % 57, Antalya için ise % 61 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, elde edilen anketlerin incelenmesi sonucunda 40 tanesi hatalı ve eksik doldurulduğundan dolayı değerlendirmeye uygun bulunmamıştır. Bu doğrultuda, İstanbul'daki otel işletmelerindeki çalışanlardan elde edilen nihai anket sayısı 385 ve Antalya'daki otel işletmeleri çalışanlarından elde edilen nihai anket sayısı 400 olmak üzere toplamda 785 adet anket, verilerin analizi kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde ilk olarak, algılanan liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları ölçeklerinin geçerliliklerinin sağlanmasına yönelik açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu ölçeklerin güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bununla birlikte örnekleme dâhil edilen otel çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesinde yüzde ve frekans; ölçekte yer alan ifadelere katılım düzeylerinin tespit edilmesinde ise yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır.

Örnekleme dâhil edilen otel çalışanlarının konuyla ilgili görüşlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, farklılıkları belirlemeye yönelik testler ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Verilerin nasıl bir dağılım sergilediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks normallik testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks normallik testi sonucunda ölçekte yer alan ifadelerin, normal

dağılım göstermediği (ölçekteki her bir ifade için  $p < 0,05$ ) belirlenmiştir (Ural ve Kılıç, 2011). Bununla birlikte, Tabachnick ve Fidell (2012) 200'den büyük ve eşit aralıklı ölçüm düzeyi olan örneklemden oluşan veri setlerinde yordamsal istatistiklerden ziyade dağılımların şekil ve grafiklerine bakılması gerektiğini önermektedir. Bu dağılımlar ise basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri ile hesaplanmaktadır. Bu bağlamda; algılanan liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarının her bir boyutu için basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin  $\pm 1$  aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmiş ve veri setinde herhangi bir dönüştürme yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır (Hair vd., 2006; Tabachnick ve Fidell, 2012). Gerçekleştirilen bu analizler neticesinde, veriler normal dağılım sergilediği kabul edildiğinden dolayı çalışanların, konuyla ilgili görüşlerinde farklılıkları belirlemeye yönelik testlerden bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Bununla birlikte, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemede ise varyansların homojenliği testi sonuçlarına bakılarak varyansların homojen (eşit) olduğu durumlarda ( $p > 0,05$ ) Tukey; olmadığı durumlarda ( $p < 0,05$ ) ise Tamhane T2 gibi çoklu karşılaştırma testlerinden faydalanılmıştır.

Veri analizlerinin son aşamasında ise değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda, otel çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzları ile örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkiler, Pearson korelasyon katsayısıyla hesaplanmıştır. Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesinde ise çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlardan elde edilen verilerin analizleri sonucunda sırasıyla, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular, çalışanların demografik özellikleri, çalışanların liderlik tarzları algıları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranış düzeylerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Bununla birlikte, çalışanların konuyla ilgili görüşlerinin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına yönelik bulgulara ve araştırmanın konusunu oluşturan algılanan liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ile prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçülmek istenen özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk, 2005, s. 167). Başka bir ifadeyle, ölçme aracı olarak belirlenen ölçeğin, ölçmek istediği konuyu, özelliği başka şeylere karıştırmadan doğru ve tam bir şekilde ölçebilme derecesini ifade etmektedir (Karasar, 2019, s. 194). Geçerlilik genel olarak, ölçüt-bağımlı geçerliliği, yapısal geçerlilik ve kapsam/içerik geçerliliği olarak sınıflandırılmaktadır (Büyüköztürk, 2005, s. 167). Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliği ile ilgili olarak yapısal geçerlilik ve kapsam/içerik geçerliliği ölçütlerinden faydalanılmıştır. Kapsam/içerik geçerliliği, uzman görüşüne başvurulmuş bir ölçekte yer alan ifadelerin, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği, ölçme amacına uygun olup olmadığı sorununun tespit edilmesine yöneliktir (Karasar, 2019, s. 195). Bu kapsamda, alan araştırmasına başlanılmadan önce araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yer aldığı anket formu, alanında uzman kişiler tarafından incelenerek, ifade sayısı, yeterlilik, anlaşılabilirlik, hangi derecelendirme ölçeğinin kullanılması vb. gibi konularda görüş ve katkıları alınmış ve anket formuna son şekli verilerek, uygulamaya hazır haline getirilmiştir. Böylece liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarına ilişkin ölçeklerin kapsam/içerik geçerliliği sağlanmıştır. Yapı geçerliliği ise bir ölçme aracının ölçülmek istenilen davranış kapsamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir biçimde ölçebilme derecesini göstermektedir. Yapı geçerliliğini incelemek üzere, genellikle hipotez testi, güvenilirlik analizi ve faktör analizi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2005, s. 168). Bu araştırma

kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak üzere, güvenilirlik ve faktör analizlerinden faydalanılmıştır.

Güvenilirlik analizi, bir ölçme aracını oluşturan ifadelerin (değişkenlerin) kendi aralarında istikrar ve tutarlılık gösterip göstermediğini tespit etmeye olanak sağlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2011, s. 286). Bu kapsamda, ölçeklerde yer alan ifadeler arasındaki içsel tutarlılığı belirlemek amacıyla en yaygın kullanılan yöntemlerden birisi olan Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi ise birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin yorumlanmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırmak için daha az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi hedefleyen çok değişkenli bir istatistiksel analizdir (Büyüköztürk, 2005, s. 123; Altunışık vd., 2012, s. 264). Faktör analizi, açıklayıcı (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) olmak üzere iki tür yaklaşıma sahiptir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanmasında bu iki yaklaşım da kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, değişkenler arasında var olan ilişkiler kapsamında faktör bulmaya yönelik bir durum mevcut iken, doğrulayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik önceden saptanan bir kuramın veya hipotezin analiz edilmesi söz konusudur (Büyüköztürk, 2005, s. 124). Bununla birlikte, açıklayıcı faktör analizi kapsamında iyi bir faktörleştirme yapabilmek için aynı yapıyı ölçmeyen ifadelerin ayıklanması gerekmektedir. Bu ifadeler ise genellikle faktör yük değerleri düşük, iki veya daha fazla faktörde yüksek yük değerine sahip ve ortak faktör varyansının düşmesine neden olan ifadeler olarak belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2005; Altunışık vd., 2012; Aksu, Eser ve Güzeller, 2017). Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yapısal geçerliliklerini sağlamak üzere, açıklayıcı faktör analizi sonuçlarında belirtilen bu ifadeler benzer olanlar ölçeklerden çıkartılmıştır. Bu ifadelerin ölçeklerden çıkarılmasından sonra ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayılarının arttığı tespit edilmiştir. Söz konusu bu durum, ölçeklerden bu ifadelerin çıkartılması gerektiğini de doğrular niteliktedir. Bu ifadelerin; liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları ölçeklerinden çıkarılmasından sonra gerçekleştirilen açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Algılanan liderlik tarzlarına ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

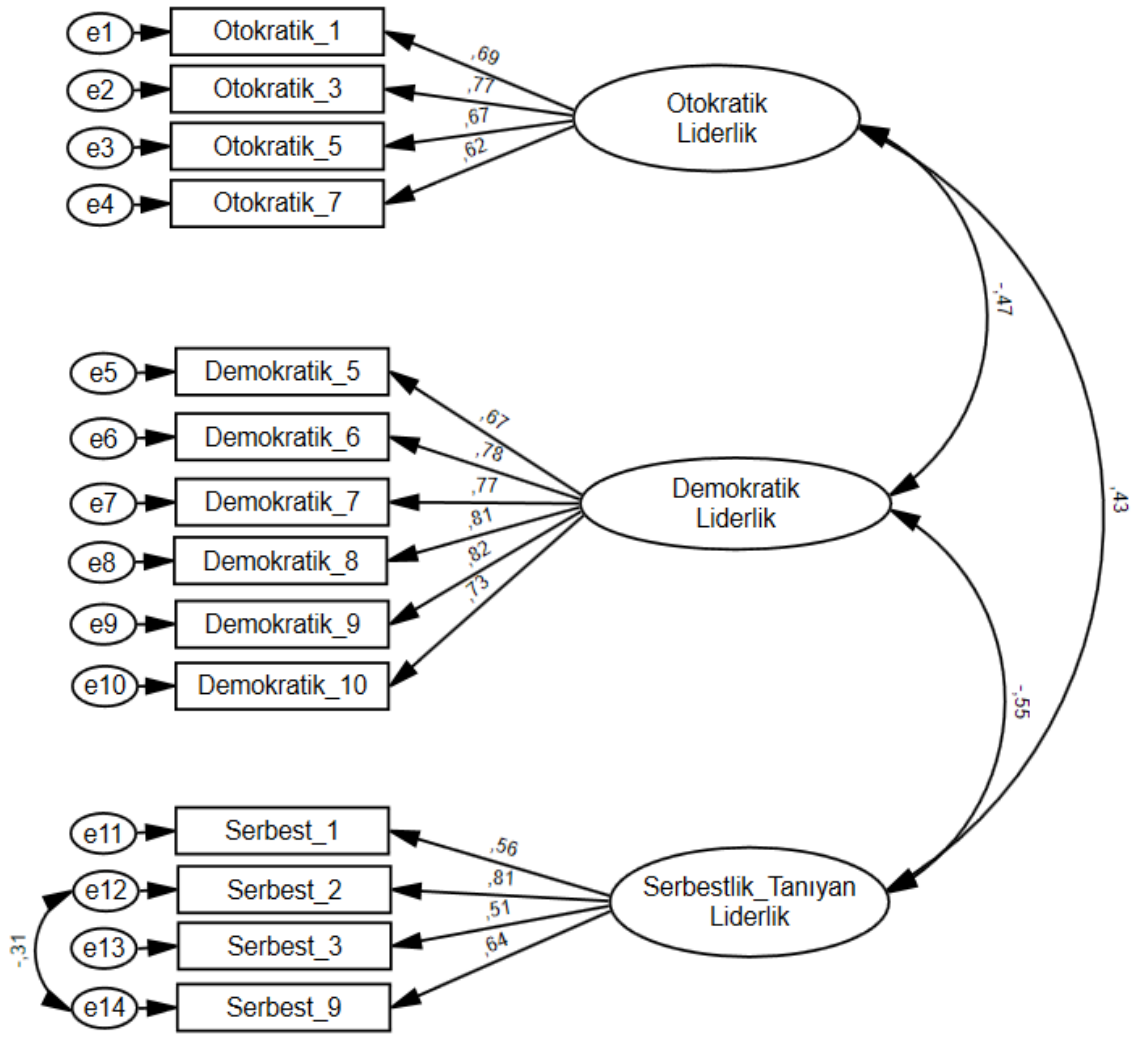
**Tablo 4.1.** Algılanan liderlik tarzları ölçeklerine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri

İfadeler	Faktör Yüğü	Öz değer-Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<b>Otokratik Liderlik</b>		<b>1,783</b> <b>12,732</b>	<b>0,785</b>
Liderim, emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	0,796		
Liderim, güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	0,787		
Liderim, kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	0,756		
Liderim, yetki devrine karşıdır.	0,654		
<b>Demokratik Liderlik</b>		<b>5,339</b> <b>38,139</b>	<b>0,897</b>
Liderim, ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	0,806		
Liderim, çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	0,799		
Liderim, sorun çözen çalışanların gurur duymasını sağlar.	0,781		
Liderim, bilgiyi işletmenin öğeleriyle paylaşır.	0,780		
Liderim, çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	0,743		
Liderim, çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	0,733		
<b>Serbestlik Tanıyan Liderlik</b>		<b>1,419</b> <b>10,134</b>	<b>0,706</b>
Liderim, grubun çalışmalarına katılmaz.	0,716		
Liderim, amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	0,698		
Liderim, çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	0,687		
Liderim, çalışanların kendi kendilerini motive etmeleri gerektiğini düşünür.	0,676		
<b>Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği (KMO)</b>		<b>0,903</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Ki Kare Değeri (x<sup>2</sup>)</b>		<b>4314,548</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi</b>		<b>0,000</b>	
<b>Varyans Açıklama Oranı (%)</b>		<b>61,00</b>	
<b>Hizmetkâr Liderlik</b>		<b>3,526</b> <b>58,760</b>	<b>0,855</b>
Liderim topluma geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurguluyor.	0,844		
Kişisel bir sorunum olursa liderimden yardım isterim.	0,824		
Liderim, kariyer gelişimimi bir öncelik haline getiriyor.	0,792		
Liderim, bana zor durumlarla en iyi olduğunu düşündüğüm şekilde başa çıkma özgürlüğü veriyor.	0,754		
Liderim, eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	0,716		
Liderim, başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez.	0,654		
<b>Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Yeterliliği (KMO)</b>		<b>0,873</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Ki Kare Değeri (x<sup>2</sup>)</b>		<b>1935,617</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi</b>		<b>0,000</b>	
<b>Varyans Açıklama Oranı (%)</b>		<b>58,76</b>	

Tablo 4.1.'deki bulgulara göre, algılanan liderlik tarzlarından otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları ölçeğine ilişkin KMO örnekleme yeterliliği değeri

0,903 ve Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$ ; hizmetkâr liderlik tarzı ölçeğinin ise 0,873 ve  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Bu değerler, belirtilen bu liderlik tarzları kapsamında kullanılan ölçeklerin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2005; Kalaycı, 2006). Bununla birlikte, otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik ölçeğini oluşturan ifadelerin, öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %61'ini açıklayan orijinal ölçekte olduğu gibi üç faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Buna göre, demokratik liderlik tarzı %38,139; otokratik liderlik tarzı %12,732 ve serbestlik tanıyan liderlik tarzı %10,134 varyans oranına sahiptir. Hizmetkâr liderlik ölçeği içerisinde yer alan ifadelerin ise öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %58,76'sını açıklayan orijinal ölçekte olduğu gibi tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Çok faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının %60 ve üzeri (Hair vd., 2006; Taherdoost, Sahibuddin ve Jalaliyoon, 2022), tek faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın %30 ve üzeri (Büyüköztürk, 2005) olması beklenilmektedir. Bu kapsamda, algılanan liderlik tarzlarına ilişkin kullanılan bu ölçeklerin açıklama gücünün iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bu liderlik tarzlarını oluşturan tüm ifadelerin ise faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2005; Hair vd., 2006). Bununla birlikte, algılanan liderlik tarzlarından otokratik liderliğin 0,785; demokratik liderliğin 0,897; serbestlik tanıyan liderliğin 0,706 ve hizmetkâr liderliğin ise 0,855 güvenilirlik katsayısına (Cronbach's Alpha) sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırma kapsamında kullanılan liderlik tarzlarına ilişkin ölçeklerin hepsinin güvenilir olduğu belirtilebilir (Altunışık vd., 2012).

Liderlik tarzlarından otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları ölçeğinin yapısal geçerliliği kapsamında, faktör yapısı açıklandıktan sonra açıklanan bu faktör yapısının onaylanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Hizmetkâr liderlik ölçeği ise tek faktörden oluştuğundan dolayı DFA uygulanmamıştır. DFA'nın gerçekleştirilmesinde IBM Amos 26 programı kullanılmış ve bu liderlik tarzları ölçeği, çok faktörlü bir yapı gösterdiğinden dolayı birinci düzey çok değişkenli DFA modeli tercih edilmiştir. DFA sonucuna ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ve yol şeması Şekil 4.1.'de yer almaktadır.



Şekil 4.1. Algılanan liderlik tarzlarına ilişkin DFA modellemesi

Şekil 4.1. incelendiğinde, ölçeği oluşturan ifadelerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,51 ile 0,82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Hair vd., 2006). Bununla birlikte birinci düzey DFA doğrultusunda, ölçüm modelinin doğrulanmasına yönelik kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.2.'de yer almaktadır.

Tablo 4.2.'de görüldüğü üzere, ölçüm modelinin, tüm uyum kriterleri değerlerini karşıladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte,  $\chi^2/df$  oranı ve RMR değerinin kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı, diğer tüm uyum kriteri değerlerinin ise mükemmel uyum düzeyi aralığında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular, algılanan liderlik tarzı ölçeğinin açıklanan üç faktörlü yapısı için önerilen ölçüm modeli ile doğrulandığını göstermektedir.

**Tablo 4.2.** Uyum indeksleri ve ölçüm modeline ilişkin bulgular (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003)

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2,715	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0,047	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>RMR</b>	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < RMR \leq 0.10$	0,064	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>NFI</b>	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0,954	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>CFI</b>	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0,971	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>GFI</b>	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,964	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>AGFI</b>	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,948	<b>Mükemmel Uyum</b>

Geçerlilik ve güvenilirlik kapsamında son olarak, ölçüm modelinin yapısal geçerliğinin tespit edilmesine yönelik yakınsak geçerliliğe (convergent validity) bakılmıştır. Yakınsak geçerliğinin sağlanmasında, yapı güvenilirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.3.** Ölçüm modeline ilişkin AVE ve CR değerleri

Ölçek Faktörleri	AVE	CR
Otokratik Liderlik	0,48	0,78
Demokratik Liderlik	0,59	0,90
Serbestlik Tanıyan Liderlik	0,41	0,73

Tablo 4.3.'deki ölçüm modeline ilişkin AVE değerlerinin 0,41 ile 0,59 aralığında olduğu, CR değerlerinin ise 0,73 ile 0,90 arasında olduğu görülmektedir. CR değerlerinin 0,70 ve üzerinde; AVE değerlerinin ise 0,50'nin üzerinde ancak 0,40'ın üzerinde olması durumunda da kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006). Bu bulgulara dayanarak, ölçeğe ilişkin yakınsak geçerliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Gerçekleştirilen bu analizler neticesinde, algılanan liderlik tarzı ölçeğinin faktör yapısı açıklanmış ve doğrulanmıştır. Böylece, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapsamında bu ölçek için uygun istatistiksel sonuçlar elde edilmiş ve araştırmanın ileriki aşamalarında yapılacak analizler için hazır olduğu ortaya koyulmuştur.



Örgütsel yalnızlık ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 4.4.'de sunulmuştur.

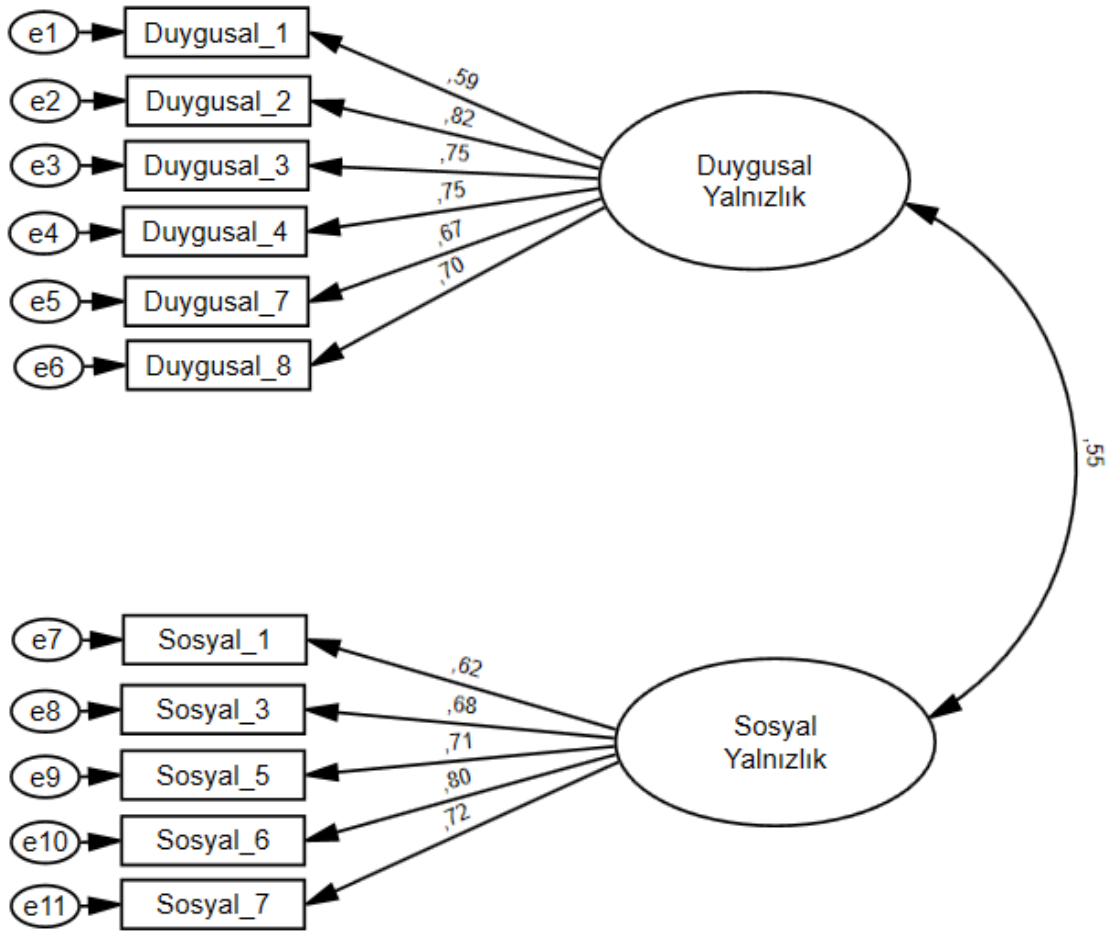
**Tablo 4.4.** Örgütsel yalnızlık ölçeğine ait açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri

İfadeler	Faktör Yükü	Özdeğer-Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<b>Duygusal Yalnızlık</b>		<b>4,845 44,049</b>	<b>0,860</b>
Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	0,825		
Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	0,776		
Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	0,769		
İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	0,713		
İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarımdan yalnız bırakıldığımı hissedirim.	0,701		
İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	0,681		
<b>Sosyal Yalnızlık</b>		<b>1,763 16,025</b>	<b>0,833</b>
İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır. ®	0,806		
Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim. ®	0,799		
İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır. ®	0,781		
İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var. ®	0,780		
İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır. ®	0,743		
<b>Genel Cronbach's Alpha</b>		<b>0,870</b>	
<b>Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği (KMO)</b>		<b>0,905</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Ki Kare Değeri (x<sup>2</sup>)</b>		<b>3548,773</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi</b>		<b>0,000</b>	
<b>Varyans Açıklama Oranı (%)</b>		<b>60,07</b>	

Tablo 4.4.'deki bulgulara göre, örgütsel yalnızlık ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği değeri 0,905 ve Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Bu değerler, örgütsel yalnızlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel yalnızlık ölçeğini oluşturan ifadelerin, öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %60,07'sini açıklayan orijinal ölçekte olduğu gibi iki faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Buna göre, ölçeğin toplam varyans açıklama oranında, duygusal yalnızlık faktörü en yüksek açıklama gücüne sahip olurken (%44,05), sosyal yalnızlık faktörünün açıklama oranı ise %16,03 olarak

gerçekleşmiştir. Bu kapsamda, örgütsel yalnızlık ölçeğinin varyans açıklama gücünün iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bu ölçeği oluşturan ifadelerin ise faktör yüklerinin tamamının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel yalnızlık ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı 0,870 olarak tespit edilmiş ve alt boyutlarından duygusal yalnızlığın 0,860; sosyal yalnızlığın ise 0,833 güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırma kapsamında kullanılan örgütsel yalnızlığa ilişkin ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel yalnızlık ölçeğinin yapısal geçerliliği kapsamında, faktör yapısı açıklandıktan sonra açıklanan bu faktör yapısının onaylanması amacıyla DFA uygulanmıştır. Örgütsel yalnızlık ölçeği çok faktörlü bir yapı gösterdiğinden dolayı birinci düzey çok değişkenli DFA modeli tercih edilmiştir. DFA sonucuna ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ve yol şeması Şekil 4.2.'de yer almaktadır.



Şekil 4.2. Örgütsel yalnızlığa ilişkin DFA modellemesi

Şekil 4.2. incelendiğinde, örgütsel yalnızlık ölçeğini oluşturan ifadelerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,59 ile 0,82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte birinci düzey DFA doğrultusunda, ölçüm modelinin doğrulanmasına yönelik kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.5.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.5.** *Uyum indeksleri ve ölçüm modeline ilişkin bulgular*

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2,994	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0,050	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>RMR</b>	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < RMR \leq 0.10$	0,051	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>NFI</b>	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0,964	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>CFI</b>	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0,976	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>GFI</b>	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,970	<b>Mükemmel Uyum</b>
<b>AGFI</b>	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,954	<b>Mükemmel Uyum</b>

Tablo 4.5.'de görüldüğü üzere, ölçüm modelinin, tüm uyum kriterleri değerlerini karşıladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte,  $\chi^2/df$  oranı ve RMR değerinin kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı, diğer tüm uyum kriteri değerlerinin ise mükemmel uyum düzeyi aralığında olduğu görülmektedir. Yol şeması ve uyum kriteri değerleri beklenen düzeyde olduğundan dolayı DFA modelindeki ifadeler arasında herhangi bir modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. Elde edilen bu bulgular, örgütsel yalnızlık ölçeğinin açıklanan iki faktörlü yapısı için önerilen ölçüm modeli ile doğrulandığını göstermektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik kapsamında son olarak, ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini tespit etmeye yönelik yakınsak geçerliliğe bakılmıştır. Yakınsak geçerliliğinin sağlanmasında CR ve AVE değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Ölçüm modeline ilişkin AVE ve CR değerleri

Ölçek Faktörleri	AVE	CR
Duygusal Yalnızlık	0,52	0,86
Sosyal Yalnızlık	0,51	0,84

Tablo 4.6.'daki ölçüm modeline ilişkin CR değerinin 0,84'ün üzerinde ve AVE katsayısının ise 0,51'nin üzerinde bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, ölçeğe ilişkin yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir. Gerçekleştirilen bu analizler neticesinde, örgütsel yalnızlık ölçeğinin faktör yapısı açıklanmış ve doğrulanmıştır. Böylece, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapsamında bu ölçek için uygun istatistiksel sonuçlar elde edilmiş ve araştırmanın ileriki aşamalarında yapılacak analizler için hazır olduğu ortaya koyulmuştur.

Prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 4.7.'de sunulmuştur.

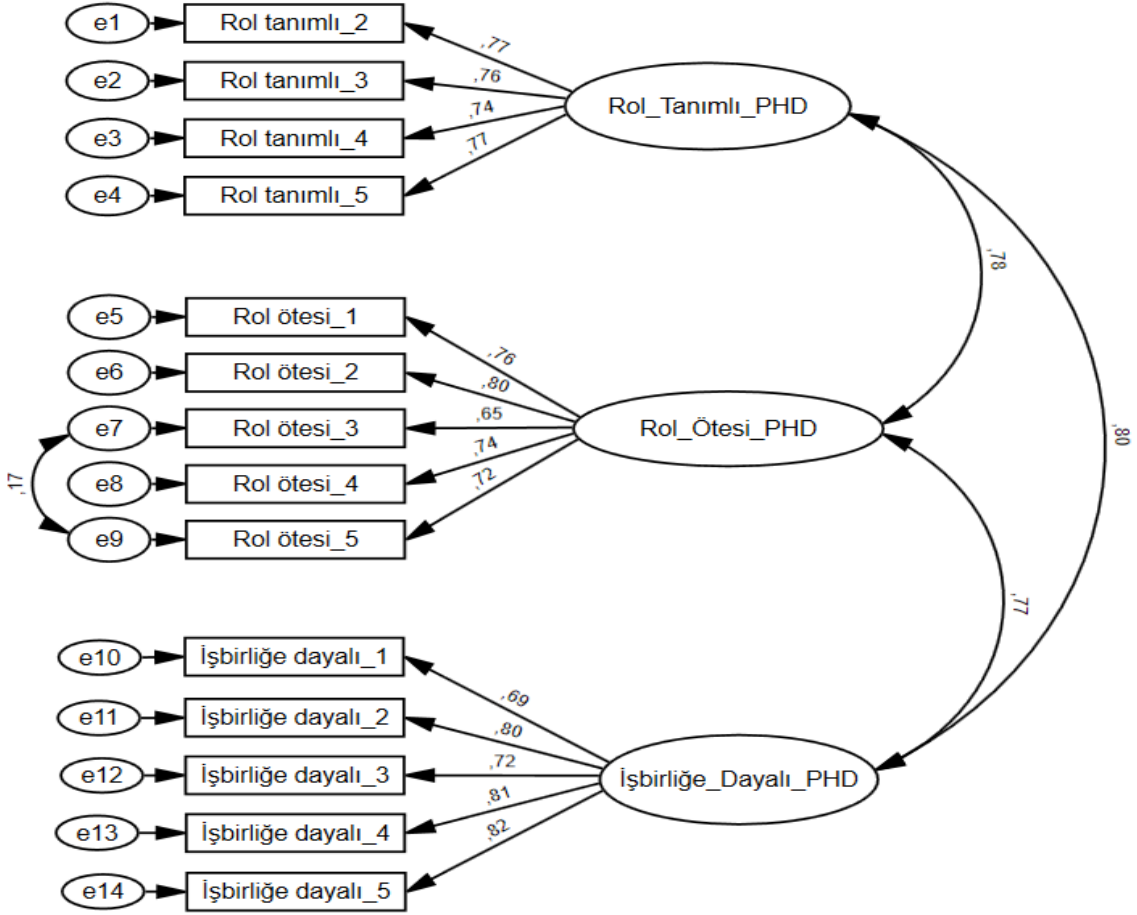
Tablo 4.7.'deki bulgulara göre, prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin KMO örneklem yeterliliği değeri 0,947 ve Barlett Küresellik Testi'nin anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğu görülmektedir. Bu değerler, prososyal hizmet davranışları ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, prososyal hizmet davranışları ölçeğini oluşturan ifadelerin, öz değeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın %66,82'sini açıklayan orijinal ölçekte olduğu gibi üç faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Buna göre, ölçeğin toplam varyans açıklama oranında, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları (PHD) faktörü en yüksek açıklama gücüne sahip olurken (%51,95), bu faktörü sırasıyla rol ötesi PHD. (%8,07) ve rol tanımlı PHD. (%6,80) takip etmektedir. Bu kapsamda, prososyal hizmet davranışları ölçeğinin varyans açıklama gücünün iyi düzeyde olduğu ifade edilebilir. Bu ölçeği oluşturan ifadelerin ise faktör yüklerinin tamamının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı 0,928 olarak tespit edilmiş ve alt boyutların tamamının 0,84'ün üzerinde güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırma kapsamında kullanılan prososyal hizmet davranışlarına ilişkin ölçeğin güvenilir olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.7.** *Prososyal hizmet davranışları ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri*

İfadeler	Faktör Yüğü	Özdeğer-Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<b>Rol Tanımlı PHD</b>		<b>1,012 6,800</b>	<b>0,846</b>
Müşterilere gerektiğı şekilde yardım ederim.	0,769		
Müşterilere karşı sorumluluklarımı iş tanımında belirtildiğı şekilde yerine getiririm.	0,757		
Müşterilere hizmet ederken işimin gerektirdiğı şekilde davranırım.	0,734		
Müşterilerin beklediğı şekilde hizmet veririm.	0,653		
<b>Rol Ötesi PHD</b>		<b>1,130 8,071</b>	<b>0,856</b>
Müşterilere görev ve sorumluluklarımın üzerinde ve ötesinde hizmet ederim.	0,794		
Ortaya çıkan sorunlarla ilgili müşterilere istenilenin ve beklenenin ötesinde yardımcı olurum.	0,741		
Görevim olmamasına rağmen gönüllü olarak müşterilere yardım ederim.	0,685		
Müşterilere yardım etmek için her yolu denerim.	0,684		
Müşteri memnuniyetini sağlamak için mümkün olan her şeyi severek ve isteyerek yaparım.	0,650		
<b>İşbirliğine Dayalı PHD</b>		<b>7,273 51,952</b>	<b>0,880</b>
Diğer çalışanlara yardım etmek için severek ve isteyerek zamanımı ayırırım.	0,783		
İşle ilgili sorunları olan diğer çalışanlara severek ve isteyerek yardım ederim.	0,748		
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	0,733		
Gerekirse dahi yeni çalışanların işe ve iş ortamına alışmasına yardımcı olurum.	0,711		
Etrafımdaki diğer çalışanlara her zaman yardım eli uzatmaya hazırım.	0,662		
<b>Genel Cronbach's Alpha</b>		<b>0,928</b>	
<b>Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliğı (KMO)</b>		<b>0,947</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Ki Kare Değeri (x<sup>2</sup>)</b>		<b>6013,843</b>	
<b>Bartlett Küresellik Testi Anlamlılık Düzeyi</b>		<b>0,000</b>	
<b>Varyans Açıklama Oranı (%)</b>		<b>66,82</b>	

Prososyal hizmet davranışları ölçeğinin yapısal geçerliliğı kapsamında, faktör yapısı açıklandıktan sonra açıklanan bu faktör yapısının onaylanması amacıyla DFA uygulanmıştır. Prososyal hizmet davranışları ölçeğı çok faktörlü bir yapı gösterdiğinden

dolayı birinci düzey çok değişkenli DFA modeli tercih edilmiştir. DFA sonucuna ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri ve yol şeması Şekil 4.3.'de yer almaktadır.



Şekil 4.3. Prososyal hizmet davranışlarına ilişkin DFA modellemesi

Şekil 4.3. incelendiğinde, prososyal hizmet davranışları ölçeğini oluşturan ifadelerin standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,65 ile 0,82 arasında değerler aldığı ve bu değerlerin de kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte birinci düzey DFA doğrultusunda, ölçüm modelinin doğrulanmasına yönelik kurulan modelin uyum iyiliği değerleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.8.'de yer almaktadır.

Tablo 4.8.'de görüldüğü üzere, ölçüm modelinin, tüm uyum kriterleri değerlerini karşıladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte,  $\chi^2/df$  oranının kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı, diğer tüm uyum kriteri değerlerinin ise mükemmel uyum düzeyi aralığında olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular, prososyal hizmet davranışları ölçeğinin açıklanan üç faktörlü yapısı için önerilen ölçüm modeli ile doğrulandığını göstermektedir.

**Tablo 4.8.** *Uyum indeksleri ve ölçüm modeline ilişkin bulgular*

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçüm Modeli	Sonuç
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	2,855	Kabul Edilebilir
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	0,049	Mükemmel Uyum
RMR	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0.05 < RMR \leq 0.10$	0,028	Mükemmel Uyum
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0,966	Mükemmel Uyum
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$	0,977	Mükemmel Uyum
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0,965	Mükemmel Uyum
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI < 0.90$	0,949	Mükemmel Uyum

Geçerlik ve güvenilirlik kapsamında son olarak, ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini tespit etmeye yönelik yakınsak geçerliliğe bakılmıştır. Yakınsak geçerliliğinin sağlanmasında CR ve AVE değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.9.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** *Ölçüm modeline ilişkin AVE ve CR değerleri*

Ölçek Faktörleri	AVE	CR
Rol Tanımlı PHD	0,58	0,85
Rol Ötesi PHD	0,54	0,86
İş Birliğine Dayalı PHD	0,60	0,88

Tablo 4.9.'daki ölçüm modeline ilişkin faktörlerin sahip olduğu CR değerlerinin 0,85'in üzerinde ve AVE değerlerinin ise 0,54'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, ölçeğe ilişkin yakınsak geçerliliğin sağlandığı ifade edilebilir. Gerçekleştirilen bu analizler neticesinde, prososyal hizmet davranışları ölçeğinin faktör yapısı açıklanmış ve doğrulanmıştır. Böylece, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri kapsamında prososyal hizmet davranışları ölçeği için de uygun istatistiksel sonuçlar elde edilmiş ve araştırmmanın ileriki aşamalarında yapılacak analizler için hazır olduğu ortaya koyulmuştur.

## 4.2. Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmanın örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların, demografik özelliklerine ait yüzde ve frekans dağılımları Tablo 4.10'da sunulmuştur.

**Tablo 4.10.** Çalışanların demografik özellikleri

Değişkenler	f	%	Değişkenler	f	%		
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	352	44,8	<b>Çalışılan Bölüm</b>	Ön büro	133	16,9
	Erkek	428	54,5		Kat hizmetleri	133	16,9
<b>Yaş Grubu</b>	20 yaş ve altı	62	7,9		Yiyecek-İçecek	165	21
	20-29 yaş arası	318	40,5		Muhasebe	89	11,3
	30-39 yaş arası	216	27,5		Mutfak	115	14,6
	40-49 yaş arası	129	16,4		Diğer	144	18,3
	50 yaş ve üzeri	40	5,1	<b>Otelin Konumu</b>	Antalya	400	51
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	438	55,8		İstanbul	385	49
	Evli	326	41,5	<b>Turizm Sektöründe Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	134	17,1
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	122	15,5		1-5 yıl arası	249	31,7
	Ortaöğretim (Lise)	268	34,1		6-10 yıl arası	181	23,1
	Önlisans/Lisans	312	39,7		11-15 yıl arası	88	11,2
	Lisansüstü	50	6,4	16 yıl ve üzeri	122	15,5	
	<b>Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu</b>	Genel			<b>Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	280
Müdür/Genel Müdür Yrd.		121	15,4	1-5 yıl arası		326	41,5
Departman Müdürü		354	45,1	6-10 yıl arası		104	13,2
	Şef	280	35,7	11 yıl ve üzeri	48	6,1	
				<b>Çalışma Şekli</b>	Daimî	476	60,9
			Sezonluk		240	30,6	

Tablo 4.10'daki örnekleme dahil edilen çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanların; %44,8'i kadın, %54,5'i ise erkek olup; %48,4'ü 29 yaş ve altı, %27,5'inin 30-39 yaş arası, %16,4'ünün 40-49 yaş arası, %5,1'inin ise 50 yaş ve üzerinde yaş aralığına sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgulara bakılarak otel işletmelerinde daha çok genç çalışanların istihdam edilmesi, bu sektörün dinamik olma özelliği ile açıklanabilir. Araştırmaya katılan çalışanların medeni ve eğitim durumlarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde ise yarısından fazlasının (%55,8) bekâr olduğu ve büyük çoğunluğunun da lise (%34,1) ve önlisans/lisans (%39,7) düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, çalışılan bölüme göre, ağırlıklı olarak yiyecek-içecek (%21), ön büro (%16,9) ve kat hizmetleri (%16,9) bölümlerinde yoğunlaşılması, otel işletmelerinin istihdam edilme yapısıyla uyumluluk göstermekte ve ayrıca örnekleme



dâhil edilen bölümler arasında da dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir. Çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde ise %48,8'lik oranla büyük çoğunluğunun 5 yıldan az, %23,1'lik oranla 6-10 yıl arası, %11,2'lik oranla 11-15 yıl arası ve %15,5'lik oranla da 16 yıl ve üzeri sektörde deneyim sahip oldukları görülmektedir. Diğer taraftan yaklaşık %77,2'lik oranla çalışanların büyük çoğunluğu, işletmelerinde beş yıldan daha az bir süreyle çalışmakta ve bu durum işgören devir hızı yüksekliğinin ne kadar yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının dâhil edildiği şehirler bazında dengeli bir dağılım olduğu (%51 Antalya; %49 İstanbul) ve daimi olarak çalışanların da daha fazla yer aldığı (%60,9) görülmektedir. Son olarak, beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının büyük çoğunluğu, departman müdürü (%45,1) ve şeflerini (%35,7) kendilerine lider olarak görmektedir. Bu pozisyondaki yöneticilerin, çalışanlarla daha fazla vakit geçirmeleri, onların sorunlarıyla ilgilenip istek ve şikâyetlerini dinlemeleri ve bunun sonucunda da onları daha fazla etkileyebilme gücüne sahip olmaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasının bir nedeni olarak görülebilir.

### **4.3. Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, örnekleme dâhil edilen çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Bu bölümdeki tablolar genel olarak değerlendirildiğinde, beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar tarafından diğerlerine kıyasla daha fazla sergilendiği düşünülen liderlik tarzlarının demokratik ve hizmetkâr liderlik ( $\bar{x}=4,00$ ) olduğu, otokratik ( $\bar{x}=2,22$ ) ve serbestlik tanıyan liderliğin ( $\bar{x}=2,16$ ) ise sergilenme düzeylerinin daha düşük olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, çalışanların her bir liderlik tarzlarına ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 4.11.'de çalışanların, otokratik liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.11.'deki bulgulara göre, otokratik liderlik tarzına ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=2,22$ ) "nadiren" katılım düzeyine karşılık gelen iki (2)'nin biraz üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.11.** Algılanan otokratik liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler

İfadeler	Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel		
	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			X	s.s.	
Liderim, emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	f	335	117	125	92	108	2,38	1,47	2,22	1,08
	%	42,7	14,9	15,9	11,7	13,8				
Liderim, güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	f	419	146	100	60	50	1,94	1,25		
	%	53,4	18,6	12,7	7,6	6,4				
Liderim, kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	f	345	110	102	103	112	2,39	1,51		
	%	43,9	14	13	13,1	14,3				
Liderim, yetki devrine karşıdır.	f	325	175	132	66	63	2,17	1,29		
	%	41,4	22,3	16,8	8,4	8				

Tablo 4.11.’deki bulgular ifadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların otokratik liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirten en yüksek ortalamanın “Liderim, kendisine bağımlı olunmasından zevk alır” ( $\bar{x}=2,39$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, diğer ifadelerin de ortalama değerleri incelendiğinde, otokratik liderlik tarzını oluşturan davranışların, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çok fazla sergilenilmediği görülmektedir.

Tablo 4.12.’de çalışanların, demokratik liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.12.’deki bulgulara göre, demokratik liderlik tarzına ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=4,00$ ) “çoğunlukla” katılım düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Elde edilen bu bulgu, emek yoğun bir özellik gösteren otel işletmelerinde insanı merkezi konumda gören bir liderlik yaklaşımı olan demokratik liderliğin, çalışanlar tarafından daha fazla algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Tablo 4.12.’deki bulgular ifadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların demokratik liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirten en yüksek ortalamanın, “Liderim, çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir” ( $\bar{x}=4,19$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.12.** *Algılanan demokratik liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler*

İfadeler		Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğunlukla (4)	Her Zaman (5)			X	s.s.
Liderim, çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	f	38	41	85	191	428	4,19	1,26	4,00	0,98
	%	4,8	5,2	10,8	24,3	54,5				
Liderim, çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	f	79	75	125	185	293	3,71	1,34		
	%	10,1	9,6	15,9	23,6	37,3				
Liderim, ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	f	36	65	90	209	355	4,04	1,17		
	%	4,6	8,3	11,5	26,6	45,2				
Liderim, çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	f	40	66	117	167	360	3,99	1,21		
	%	5,1	8,4	14,9	21,3	45,9				
Liderim, sorun çözen çalışanların gurur duymasını sağlar.	f	45	57	113	191	351	3,99	1,20		
	%	5,7	7,3	14,4	24,3	44,7				
Liderim, bilgiyi işletmenin öğeleriyle paylaşır.	f	38	47	105	196	361	4,06	1,15		
	%	4,8	6	13,4	25	46				

Tablo 4.12.’deki diğer ifadelerin de ortalama değerleri incelendiğinde, “Liderim, çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir” ( $\bar{x}=3,71$ ) ifadesi haricinde diğer bütün ifadelerin, genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.13.’de çalışanların, serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.13.’deki bulgulara göre, serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=2,16$ ) “nadiren” katılım düzeyine karşılık gelen iki (2)’nin biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, serbestlik tanıyan liderlik tarzı, otel çalışanları tarafından araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzları içerisinde en düşük algılanan liderlik tarzı olmuştur. Tablo 4.13.’deki bulgular ifadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirten en yüksek ortalamanın “Liderim, çalışanların kendi kendilerini motive etmeleri gerektiğini düşünür” ( $\bar{x}=2,57$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.13.** Algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel	
		Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Ara Sıra (3)	Çoğunlukta (4)	Her Zaman (5)			X	s.s.
Liderim, amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	f	397	105	113	63	50	1,99	1,29	2,16	0,96
	%	50,6	13,4	14,4	8	6,4				
Liderim, çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	f	411	123	91	64	61	1,99	1,32		
	%	52,4	15,7	11,6	8,2	7,8				
Liderim, çalışanların kendi kendilerini motive etmeleri gerektiğini düşünür.	f	244	132	163	111	93	2,57	1,40		
	%	31,1	16,8	20,8	14,1	11,8				
Liderim, grubun çalışmalarına katılmaz.	f	337	162	119	79	44	2,10	1,25		
	%	42,9	20,6	15,2	10,1	5,6				

Tablo 4.13.'deki diğer ifadelerin de ortalama değerleri incelendiğinde, serbestlik tanıyan liderlik tarzını oluşturan davranışların, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çok fazla sergilenilmediği görülmektedir. Otel işletmelerinde yer alan çalışanların büyük bir çoğunluğunun çalıştıkları bölümlerde bilgi, tecrübe ve yüksek uzmanlığa sahip olmaması ve liderlerine her zaman ihtiyaç duymaları böyle bir sonucun ortaya çıkmasının bir nedeni olarak görülebilir.

Tablo 4.14.'de çalışanların, hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 4.14.'deki bulgulara göre, hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=4,00$ ) "çok katılıyorum" düzeyine karşılık geldiği görülmektedir. Bununla birlikte, hizmetkâr liderlik tarzı, otel çalışanları tarafından araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzları içerisinde demokratik liderlik ile birlikte en yüksek algılanan liderlik tarzlarından birisi olmuştur. Söz konusu bu durum, insan odaklı davranışları bünyesinde barındıran liderlik tarzlarının, beş yıldızlı otel işletmelerinde daha fazla algılandığını göstermektedir.

**Tablo 4.14.** Algılanan hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin betimsel istatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			X	s.s.
Liderim, eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	f	40	37	71	134	466	4,27	1,15	4,00	0,93
	%	5,1	4,7	9	17,1	59,4				
Liderim, kariyer gelişimimi bir öncelik haline getiriyor.	f	40	65	116	171	356	3,99	1,21		
	%	5,1	8,3	14,8	21,8	45,4				
Kişisel bir sorunum olursa liderimden yardım isterim.	f	43	54	86	137	428	4,14	1,21		
	%	5,5	6,9	11	17,5	54,5				
Liderim topluma geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurguluyor.	f	32	52	103	163	398	4,13	1,15		
	%	4,1	6,6	13,1	20,8	50,7				
Liderim, bana zor durumlarla en iyi olduğunu düşündüğüm şekilde başa çıkma özgürlüğü veriyor.	f	47	68	160	181	291	3,80	1,22		
	%	6	8,7	20,4	23,1	37,1				
Liderim, başarıya ulaşmak için etik ilkelerden ödün vermez.	f	71	71	162	138	303	3,71	1,34		
	%	9	9	20,6	17,6	38,6				

Tablo 4.14.’deki bulgular ifadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin algı düzeylerini belirten en yüksek ortalamanın “Liderim, eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir” ( $\bar{x}=4,27$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, diğer ifadelerin de ortalama değerlerinin genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir.

#### 4.4. Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örnekleme dâhil edilen çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Bu bölümdeki tablolar genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yalnızlık düzeylerine ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=1,92$ ) “az katılıyorum” düzeyine karşılık gelen iki (2)’nin biraz altında olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerindeki çalışanların, çok fazla yalnızlık çekmedikleri ifade edilebilir. Örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutlarda ise çalışanların sosyal yalnızlığı ( $\bar{x}=1,97$ ), duygusal yalnızlığa ( $\bar{x}=1,87$ ) göre daha fazla yaşadıkları belirlenmiştir.

Örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutlara yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 4.15.'de çalışanların, duygusal yalnızlık düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.15. Duygusal yalnızlık düzeyine ilişkin betimsel istatistikler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			X	s.s.
İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	f	433	121	100	53	55	1,92	1,27	1,87	0,94
	%	55,2	15,4	12,7	6,8	7				
Çoğunlukla iş arkadaşlarımla bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	f	444	125	103	55	35	1,83	1,81		
	%	56,6	15,9	13,1	7	4,5				
Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	f	406	133	132	53	29	1,89	1,15		
	%	51,7	16,9	16,8	6,8	3,7				
Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	f	407	120	113	57	62	2,01	1,31		
	%	51,8	15,3	14,4	7,3	7,9				
İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	f	508	96	73	47	32	1,68	1,14		
	%	64,7	12,2	9,3	6	4,1				
İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	f	450	114	85	71	37	1,85	1,23		
	%	57,3	14,5	10,8	9	4,7				

Tablo 4.15.'deki bulgulara göre, örgütsel yalnızlığın boyutlarından duygusal yalnızlığa ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=1,87$ ) “az katılıyorum” düzeyine yakın bir değer aldığı belirlenmiştir. İfadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların, duygusal yalnızlık düzeylerini belirten en yüksek ortalamanın “Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum” ( $\bar{x}=2,01$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, diğer ifadelerin de ortalama değerleri incelendiğinde, “İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum” ( $\bar{x}=1,68$ ) ifadesi haricinde diğer bütün ifadelerin, genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulardan hareketle, örnekleme dâhil edilen çalışanların, otel işletmeleri içerisinde çok fazla duygusal yalnızlık yaşamadıkları ifade edilebilir. Böyle bir sonucun ortaya

çıkmasında ise otel işletmelerindeki ürünlerin hazırlanış ve sunum aşamalarında yakın iş birliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde olma durumu nedeniyle çalışanlar arasında daha fazla etkileşim olması, bunun bir nedeni olarak görülebilir.

Tablo 4.16.'de çalışanların, sosyal yalnızlık düzeylerini belirlemeye yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.16.** Sosyal yalnızlık düzeyine ilişkin betimsel istatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			X	s.s.
İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır. ®	f	58	70	109	194	331	3,88	1,27	1,97	0,95
	%	7,4	8,9	13,9	24,7	42,2				
İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var. ®	f	53	47	115	195	352	3,98	1,22		
	%	6,8	6	14,6	24,8	44,8				
İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır. ®	f	50	57	104	152	401	4,04	1,24		
	%	6,4	7,3	13,2	19,4	51,1				
Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissederim. ®	f	37	41	100	181	400	4,14	1,38		
	%	4,7	5,2	12,7	23,1	51				
İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır. ®	f	43	47	83	178	404	4,13	1,18		
	%	5,5	6	10,6	22,7	51,5				

Tablo 4.16.'deki bulgulara göre, örgütsel yalnızlığın boyutlarından sosyal yalnızlığa ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=1,97$ ) "az katılıyorum" düzeyine yakın bir değer aldığı belirlenmiştir. İfadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların, sosyal yalnızlık düzeylerini belirten en yüksek ortalamanın "İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır" ( $\bar{x}=3,88$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir. Tablodaki bulgular incelendiğinde, bu ifadenin ortalamasından daha yüksek olanlar olsa da sosyal yalnızlığı oluşturan tüm ifadeler ters kodlanmıştır. Bununla birlikte, diğer ifadelerin de ortalama değerlerinin, genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulardan hareketle, örnekleme dâhil edilen çalışanların, sayfiye ve şehir otel işletmeleri içerisinde çok fazla sosyal yalnızlık yaşamadıkları ifade edilebilir. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında ise otel işletmelerinin sosyal faaliyetleri bünyesinde barındırmaları ve çalışanlara yönelik çeşitli sosyal aktiviteleri düzenlemeleri, bunun bir nedeni olarak görülebilir.

#### 4.5. Çalışanların Prososyal Hizmet Davranışlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, örnekleme dâhil edilen çalışanların prososyal hizmet davranışlarına ilişkin bulgular sunulmuştur. Bu bölümdeki tablolar genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmeleri çalışanlarının prososyal hizmet davranışları (PHD) düzeylerine ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=4,23$ ) “çok katılıyorum” düzeyine karşılık gelen dört (4)’ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya dayanarak örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışanların oldukça yüksek prososyal hizmet davranışları gösterdikleri ifade edilebilir. Prososyal hizmet davranışlarını oluşturan alt boyutlarda ise otel işletmelerinde en çok rol tanımlı prososyal hizmet davranışların ( $\bar{x}=4,31$ ) ortaya çıktığı, bu davranışları ise sırasıyla iş birliğine dayalı ( $\bar{x}=4,27$ ) ve rol ötesi ( $\bar{x}=4,11$ ) prososyal hizmet davranışların takip ettiği görülmektedir. Prososyal hizmet davranışlarını oluşturan alt boyutlara yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgulara aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 4.17.’de çalışanların, rol tanımlı prososyal hizmet davranışların belirlenmesine yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.17.** *Rol tanımlı prososyal hizmet davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler*

İfadeler		Katılım Düzeyi					̄ X	s.s.	Genel	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			̄ X	s.s.
Müşterilere hizmet ederken işimin gerektirdiği şekilde davranırım.	f	26	39	63	175	455	4,31	1,05	4,31	0,84
	%	3,3	5	8	22,3	58				
Müşterilere karşı sorumluluklarımı iş tanımında belirtildiği şekilde yerine getiririm.	f	23	27	74	184	451	4,33	0,99		
	%	2,9	3,4	9,4	23,4	57,5				
Müşterilerin beklediği şekilde hizmet veririm.	f	16	42	88	187	422	4,27	1,01		
	%	2	5,4	11,2	23,8	53,8				
Müşterilere gerektiği şekilde yardım ederim.	f	17	29	77	193	442	4,34	0,96		
	%	2,2	3,7	9,8	24,6	56,3				

Tablo 4.17.’deki bulgulara göre, prososyal hizmet davranışları boyutlarından rol tanımlı PHD.’ye ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=4,31$ ) “çok katılıyorum” düzeyinin üzerinde bir değer aldığı belirlenmiştir. İfadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların rol tanımlı



PHD.'leri içeren ifadelerin hepsinin genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, örnekleme dâhil edilen çalışanların rol tanımından belirtilen tüm yükümlülükleri yerine getirdiği ve müşteriye karşı çalıştığı işletmeyi iyi bir şekilde temsil ettiği görülmektedir.

Tablo 4.18.'de çalışanların, rol ötesi prososyal hizmet davranışlarının belirlenmesine yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.18.** *Rol ötesi prososyal hizmet davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler*

İfadeler		Katılım Düzeyi					X	s.s.	Genel	
		Hiç Katılıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)			X	s.s.
Görevim olmamasına rağmen gönüllü olarak müşterilere yardım ederim.	f	40	42	92	190	394	4,13	1,15	4,11	0,86
	%	5,1	5,4	11,7	24,2	50,2				
Ortaya çıkan sorunlarla ilgili müşterilere istenilenin ve beklenilenin ötesinde yardımcı olurum.	f	16	31	128	228	361	4,16	0,98		
	%	2	3,9	16,3	29	46				
Müşterilere görev ve sorumluluklarının üzerinde ve ötesinde hizmet ederim.	f	32	52	135	212	329	3,99	1,12		
	%	4,1	6,6	17,2	27	41,9				
Müşteri memnuniyetini sağlamak için mümkün olan her şeyi severek ve isteyerek yaparım.	f	18	35	90	233	386	4,23	0,99		
	%	2,3	4,5	11,5	29,7	49,2				
Müşterilere yardım etmek için her yolu denerim.	f	27	53	125	221	331	4,03	1,10		
	%	3,4	6,8	15,9	28,2	42,2				

Tablo 4.18.'deki bulgulara göre, prososyal hizmet davranışları boyutlarından rol ötesi PHD.'ye ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=4,11$ ) "çok katılıyorum" düzeyinin üzerinde bir değer aldığı belirlenmiştir. İfadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların rol tanımlı PHD.'yi belirten en yüksek ortalamanın "Müşteri memnuniyetini sağlamak için mümkün olan her şeyi severek ve isteyerek yaparım" ( $\bar{x}=4,23$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, diğer ifadelerin de ortalama değerlerinin, genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen sayfiye ve şehir otel işletmelerinde görev yapan çalışanların, müşterilere üstün kalitede hizmet sunabilmek için rol tanımlarının ötesine geçtikleri görülmektedir. Söz konusu bu

durum ise yoğun rekabet halinde olan otel işletmeleri için son derece arzu edilen bir durumdur.

Tablo 4.19.'da çalışanların, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışların belirlenmesine yönelik betimsel istatistiklere ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.19.** İş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışlarına ilişkin betimsel istatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					 X	s.s.	Genel	
		Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)			 X	s.s.
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim	f	20	40	107	218	371	4,16	1,03	4,27	0,80
	%	2,5	5,1	13,6	27,8	47,3				
Etrafımdaki diğer çalışanlara her zaman yardım eli uzatmaya hazırım.	f	18	39	72	204	427	4,29	0,99		
	%	2,3	5	9,2	26	54,4				
Gerekirse dahi yeni çalışanların işe ve iş ortamına alışmasına yardımcı olurum.	f	11	28	86	208	427	4,33	0,92		
	%	1,4	3,6	11	26,5	54,4				
Diğer çalışanlara yardım etmek için severek ve isteyerek zamanımı ayırırım.	f	18	42	98	203	402	4,21	1,02		
	%	2,3	5,4	12,5	25,9	51,2				
İşle ilgili sorunları olan diğer çalışanlara severek ve isteyerek yardım ederim.	f	11	23	98	189	435	4,34	0,92		
	%	1,4	2,9	12,5	24,1	55,4				

Tablo 4.19.'daki bulgulara göre, prososyal hizmet davranışları boyutlarından iş birliğine dayalı PHD.'ye ilişkin genel ortalama değerinin ( $\bar{x}=4,27$ ) "çok katılıyorum" düzeyinin üzerinde bir değer aldığı belirlenmiştir. İfadeler bazında değerlendirildiğinde ise örneklem kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların iş birliğine dayalı PHD.'yi belirten en yüksek ortalamanın "İşle ilgili sorunları olan diğer çalışanlara severek ve isteyerek yardım ederim" ( $\bar{x}=4,34$ ) ifadesinde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, diğer ifadelerin de ortalama değerlerinin, genel ortalamaya yakın değerler aldığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen sayfiye ve şehir otel işletmelerinde görev yapan çalışanların, gerekirse dahi işi yükü yoğun olan, işe yeni başlayan çalışma arkadaşlarına yardım

ettikleri görülmektedir. Söz konusu bu durum ise örgüt içerisinde ekip ruhunun oluşmasına yardımcı olarak, otel işletmelerinin başarısına olumlu katkı sağlayacaktır.

#### **4.6. Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderliğin demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına yönelik bulgular sunulmuştur.

Çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.20.'de yer almaktadır.

Tablo 4.20.'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların otokratik liderlik tarzına ilişkin algıları; yaşlarına ( $p=0,003<0,05$ ), eğitim durumlarına ( $p=0,002<0,05$ ), çalıştıkları bölüme ( $p=0,000<0,05$ ), otelin bulunduğu konuma ( $p=0,005<0,05$ ) ve değerlendirme yaptıkları liderin pozisyonuna ( $p=0,000<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, diğer demografik özelliklere ilişkin bulgulara bakıldığında, cinsiyet, medeni durum, turizm sektöründe ve buldukları oteldeki çalışma süreleri ve çalışma şekline ( $p>0,05$ ) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu gruplarda yer alan çalışanların konuyla ilgili görüşlerinin birbirine yakın seviyede olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.20.'deki bulgular, farklılık tespit edilen değişkenlerden otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların otokratik liderliğe ilişkin algıları ( $\bar{x}=2,32$ ), İstanbul'daki otellerde çalışanlara göre ( $\bar{x}=2,11$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Her ne kadar bu iki şehirde de görev yapan çalışanların, otokratik liderlik tarzının işletmeleri içerisinde nadiren algıladıkları tespit edilse de sayfiye otel işletmelerinde yer alan yöneticiler tarafından otokratik liderlik tarzının biraz daha fazla sergilendiği düşünülmektedir. Sayfiye ve şehir otel işletmelerinde ise otokratik liderlik tarzı çok fazla ortaya çıkmasa da sayfiye otel işletmelerinde biraz daha fazla algılanması, bu işletmelerin her şey dâhil sistemiyle faaliyet göstermesine bağlı olarak, üretime odaklanan liderleri daha fazla istihdam etmeleriyle açıklanabilir.

**Tablo 4.20.** Algılanan otokratik liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t / F	Sig. (p)
Cinsiyet	Kadın	352	2,14	1,06	1,805	0,071
	Erkek	428	2,28	1,06		
Yaş	20 yaş ve altı	62	2,52 ab	1,12	4,105	<b>0,003*</b>
	20-29 yaş arası	318	2,15 a	1,05		
	30-39 yaş arası	216	2,15 a	1,01		
	40-49 yaş arası	129	2,23 ab	1,07		
	50 yaş ve üzeri	40	2,72 b	1,12		
Medeni Durum	Bekâr	438	2,19	1,07	0,649	0,517
	Evli	326	2,24	1,06		
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	2,31 ab	1,11	4,857	<b>0,002*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	268	2,25 ab	1,06		
	Önlisans/Lisans	312	2,07 a	1,05		
	Lisansüstü	50	2,61 b	0,91		
Çalışılan Bölüm	Ön büro	133	2,29 c	1,07	12,110	<b>0,000*</b>
	Kat hizmetleri	133	2,35 c	1,24		
	Yiyecek-İçecek	165	2,40 c	1,13		
	Muhasebe	89	1,77 d	0,82		
	Mutfak	115	2,59 c	0,94		
	Diğer	144	1,83 d	0,82		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	2,19	1,06	0,920	0,451
	1-5 yıl arası	249	2,17	1,06		
	6-10 yıl arası	181	2,34	1,07		
	11-15 yıl arası	88	2,26	1,10		
	16 yıl ve üzeri	122	2,13	1,05		
Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	280	2,19	1,09	0,336	0,800
	1-5 yıl arası	326	2,18	1,05		
	6-10 yıl arası	104	2,27	0,95		
	11 yıl ve üzeri	48	2,30	1,04		
Otelin Konumu	Antalya	400	2,32 a	1,12	2,826	<b>0,005*</b>
	İstanbul	385	2,11 b	0,99		
Çalışma Şekli	Daimî	476	2,19	1,03	1,506	0,132
	Sezonluk	240	2,32	1,13		
Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu	Genel Müdür/ Yrd.	121	2,70 c	1,20	16,588	<b>0,000*</b>
	Departman Müdürü	354	2,06 d	1,09		
	Şef	280	2,24 d	0,93		

**a, b:** Tukey analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

**c, d:** Tamhane T2 analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

Tablo 4.20.'deki ikiden daha fazla grubun yer aldığı demografik değişkenlerdeki farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testlerinin (Tukey, Tamhane T2) analiz sonuçlarında, yaşa göre, 50 yaş ve üzeri ile 20-29 ve 30-39 yaş grupları arasındaki algılamadaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Eğitim durumuna göre, önlisans/lisans ile lisansüstü gruplar arasında; çalışılan bölüme göre, otel işletmelerinin ana departmanları (ön büro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri, mutfak) ile yardımcı departmanlar (muhasabe, teknik servis, güvenlik vb.) arasında; değerlendirme yapılan liderin pozisyonuna göre, genel müdür ve yardımcılar ile departman müdürü ve şef grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre, yaşça diğerlerinden daha büyük olan ( $\bar{x}=2,72$ ), mutfak ( $\bar{x}=2,59$ ), kat hizmetleri ( $\bar{x}=2,35$ ), ön büro ( $\bar{x}=2,29$ ) ve yiyecek-içecek ( $\bar{x}=2,40$ ) bölümlerinde yer alan ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan ( $\bar{x}=2,61$ ) çalışanlar, diğerlerine kıyasla otokratik liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Yaşça daha büyük olan çalışanların, geleneksel değerlere daha fazla sahip çıkma eğilimi ile her kararı liderlerinden almak istemeleri ve usta-çırak ilişkisinin olduğu mutfak bölümünde aşçı ve aşçıbaşlarının mesleğe ilişkin konuları öğretmek isteği ile altındaki çalışanlara biraz daha fazla sert davranmaları, bu grupta yer alan çalışanların, otokratik liderlik tarzını daha fazla algılamalarının bir nedeni olarak görülebilir. Bununla birlikte, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan genel müdür ve genel müdür yardımcılar ( $\bar{x}=2,70$ ), diğer pozisyonda yer alanlara göre otokratik liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler. Genel müdür ve yardımcılarının yaşça daha büyük olabileceği ve otel işletmelerini başarıya ulaştıran kararları genellikle tek başına almaları ve lisansüstü eğitime sahip olanların da buldukları konum gereği genellikle lider olarak bu pozisyondakileri görmeleri, otokratik liderlik tarzının bu gruplarda daha fazla ön plana çıkmasını sağlamış olabilir.

Çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.21.'de yer almaktadır.

Tablo 4.21.'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların demokratik liderlik tarzına ilişkin algıları; medeni durumlarına ( $p=0,007<0,05$ ), eğitim durumlarına ( $p=0,000<0,05$ ), çalıştıkları bölüme ( $p=0,001<0,05$ ), turizm sektöründe ( $p=0,000<0,05$ ), buldukları oteldeki çalışma sürelerine ( $p=0,003<0,05$ ), otelin bulunduğu konuma ( $p=0,000<0,05$ ) ve değerlendirme yaptıkları liderin pozisyonuna ( $p=0,000<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 4.21.** Algılanan demokratik liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t / F	Sig. (p)
Cinsiyet	Kadın	352	4,01	0,95	0,207	0,836
	Erkek	428	3,99	0,95		
Yaş	20 yaş ve altı	62	4,09	0,80	0,288	0,886
	20-29 yaş arası	318	3,98	0,99		
	30-39 yaş arası	216	3,97	0,94		
	40-49 yaş arası	129	4,05	0,92		
	50 yaş ve üzeri	40	3,98	1,00		
Medeni Durum	Bekâr	438	4,08 a	0,94	2,681	<b>0,007*</b>
	Evli	326	3,89 b	0,96		
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	4,02 c	0,88	10,578	<b>0,000*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	268	3,99 c	0,99		
	Önlisans/Lisans	312	4,13 c	0,87		
	Lisansüstü	50	3,33 d	0,96		
Çalışılan Bölüm	Ön büro	133	4,04 c	0,84	4,289	<b>0,001*</b>
	Kat hizmetleri	133	3,69 d	1,06		
	Yiyecek-İçecek	165	3,94 cd	0,99		
	Muhasebe	89	4,18 c	0,87		
	Mutfak	115	4,13 c	0,87		
	Diğer	144	4,07 c	0,98		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	4,18 c	0,85	5,727	<b>0,000*</b>
	1-5 yıl arası	249	4,02 cd	0,98		
	6-10 yıl arası	181	3,78 d	1,00		
	11-15 yıl arası	88	3,81 d	1,00		
	16 yıl ve üzeri	122	4,18 c	0,85		
Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	280	4,17 c	0,87	5,403	<b>0,001*</b>
	1-5 yıl arası	326	3,89 d	0,99		
	6-10 yıl arası	104	3,98 cd	0,95		
	11 yıl ve üzeri	48	4,12 cd	0,93		
Otelin Konumu	Antalya	400	4,13 a	0,91	3,933	<b>0,000*</b>
	İstanbul	385	3,86 b	0,99		
Çalışma Şekli	Daimî	476	4,01	0,94	0,335	0,738
	Sezonluk	240	4,04	0,95		
Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu	Genel Müdür/ Yrd.	121	3,74 c	1,20	6,475	<b>0,002*</b>
	Departman Müdürü	354	4,10 d	0,87		
	Şef	280	3,99 cd	0,93		

**a, b:** Tukey analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

**c, d:** Tamhane T2 analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

Tablo 4.21.'deki bulgular, farklılık tespit edilen değişkenlerden medeni durum ve otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen bekâr çalışanların ( $\bar{x}=4,08$ ) ve Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların ( $\bar{x}=4,13$ ) demokratik liderliğe ilişkin algıları, diğer grupta yer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bekâr çalışanların, özel ve çalışma hayatında ortaya çıkan sorunlarını demokratik liderlik tarzı gösteren yöneticilerle kolaylıkla paylaşabilmeleri, bilgi alışverişinde bulunmaları böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Sayfiye otel işletmelerinde ise bu liderlik tarzının daha yüksek algılanması ise bu tür işletmelerde insan ilişkilerinin çok yoğun bir şekilde yaşanmasından kaynaklanabilir.

Tablo 4.21.'deki ikiden daha fazla grubun yer aldığı demografik değişkenlerdeki farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testlerinin (Tukey, Tamhane T2) analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim durumuna göre, lisansüstü ile ilköğretim, lise ve önlisans/lisans grupları arasında; çalışılan bölüme göre, kat hizmetleri ile yiyecek-içecek haricindeki diğer bölümler arasında; değerlendirme yapılan liderin pozisyonuna göre, genel müdür/genel müdür yardımcısı ile departman müdürü grupları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte, turizm sektöründe çalışma süresine göre, bir yıldan az ve 16 yıl ve üzeri ile 6-10 ve 11-15 yıl arası gruplar arasında; buldukları oteldeki çalışma süresine göre, bir yıldan az ile 1-5 yıl arası gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre, eğitim seviyesi lisansüstü olan ( $\bar{x}=3,33$ ), kat hizmetleri bölümünde çalışan ( $\bar{x}=3,69$ ), turizm sektöründe 6-10 ( $\bar{x}=3,78$ ) ve 11-15 ( $\bar{x}=3,81$ ) yılları arasında ve bulunduğu otelde 1-5 yıl arasında ( $\bar{x}=3,69$ ) deneyimi olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla demokratik liderlik tarzını daha düşük düzeyde algılamaktadırlar. Bunlara karşılık, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan departman müdürleri ( $\bar{x}=4,10$ ) ise diğer pozisyonda yer alanlara göre demokratik liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler.

Çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.22.'de yer almaktadır.

Tablo 4.22.'deki bulgulara göre, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin algıları; medeni durumlarına ( $p=0,001<0,05$ ), eğitim durumlarına ( $p=0,000<0,05$ ), çalıştıkları bölüme ( $p=0,015<0,05$ ), sektörde çalışma sürelerine ( $p=0,000<0,05$ ), otelin bulunduğu konuma ( $p=0,000<0,05$ ) ve değerlendirme yaptıkları liderin pozisyonuna ( $p=0,032<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

**Tablo 4.22.** Algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t / F	Sig. (p)
Cinsiyet	Kadın	352	2,11	0,91	1,329	0,778
	Erkek	428	2,19	0,93		
Yaş	20 yaş ve altı	62	2,13	1,00	0,494	0,740
	20-29 yaş arası	318	2,11	0,89		
	30-39 yaş arası	216	2,18	0,97		
	40-49 yaş arası	129	2,20	0,94		
	50 yaş ve üzeri	40	2,27	0,96		
Medeni Durum	Bekâr	438	2,06 a	0,90	3,227	<b>0,001*</b>
	Evli	326	2,27 b	0,94		
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	2,33 cd	1,04	7,031	<b>0,000*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	268	2,12 cd	0,91		
	Önlisans/Lisans	312	2,03 d	0,90		
	Lisansüstü	50	2,57 c	0,82		
Çalışılan Bölüm	Ön büro	133	2,24 cd	0,91	2,834	<b>0,015*</b>
	Kat hizmetleri	133	2,37 c	1,01		
	Yiyecek-İçecek	165	2,16 cd	0,89		
	Muhasebe	89	1,97 d	0,87		
	Mutfak	115	2,13 cd	0,97		
	Diğer	144	2,04 cd	0,88		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	1,98 a	0,90	5,305	<b>0,000*</b>
	1-5 yıl arası	249	2,03 a	0,85		
	6-10 yıl arası	181	2,34 b	0,94		
	11-15 yıl arası	88	2,36 b	1,00		
	16 yıl ve üzeri	122	2,15 ab	0,94		
Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	280	2,02	0,97	3,390	0,057
	1-5 yıl arası	326	2,19	0,88		
	6-10 yıl arası	104	2,27	0,88		
	11 yıl ve üzeri	48	2,36	0,95		
Otelin Konumu	Antalya	400	2,03 a	0,89	3,994	<b>0,000*</b>
	İstanbul	385	2,29 b	0,94		
Çalışma Şekli	Daimî	476	2,15	0,93	0,365	0,715
	Sezonluk	240	2,12	0,88		
Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu	Genel Müdür/ Yrd.	121	2,32 a	1,00	3,466	<b>0,032*</b>
	Departman Müdürü	354	2,07 b	0,91		
	Şef	280	2,17 ab	0,91		

**a, b:** Tukey analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p<0,05$ ).

**c, d:** Tamhane T2 analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p<0,05$ ).



Tablo 4.22.'den de anlaşılacağı üzere, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik tarzına ilişkin algıları ile cinsiyet, yaş, buldukları oteldeki çalışma süresi ve çalışma şekli ( $p>0,05$ ) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu gruplarda yer alan çalışanların konuyla ilgili görüşlerinin, birbirine yakın seviye olduğu ifade edilebilir. Buna karşılık farklılık tespit edilen değişkenlerden medeni durum ve otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen evli çalışanların ( $\bar{x}=2,27$ ) ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların ( $\bar{x}=2,29$ ) serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin algıları, diğer grupta yer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli çalışanların, çalışma hayatında kendilerini daha serbest hissetmek isteyip, bu liderlik tarzını daha fazla algılamaları böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Her ne kadar bu iki şehirde de görev yapan çalışanların, serbestlik tanıyan liderlik tarzının işletmeleri içerisinde nadiren algıladıkları tespit edilse de şehir otel işletmelerinde yer alan yöneticiler tarafından serbestlik tanıyan liderlik tarzının biraz daha fazla sergilendiği düşünülmektedir. Bu durum, şehir otel işletmelerinin daha fazla profesyonel yöneticileri bünyesinde barındırmasından ve bu tür işletmelerde işgören devir hızının daha düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Tablo 4.22.'deki ikiden daha fazla grubun yer aldığı demografik değişkenlerdeki farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testlerinin (Tukey, Tamhane T2) analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim durumuna göre, lisansüstü ile önlisans/lisans grupları arasında ve çalışılan bölüme göre, kat hizmetleri ile muhasebe bölümleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bununla birlikte, turizm sektöründe çalışma süresine göre, bir yıldan az ve 1-5 yıl arası ile 6-10 ve 11-15 yıl arası gruplar arasında ve değerlendirme yapılan liderin pozisyonuna göre, genel müdür/genel müdür yardımcısı ile departman müdürü grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Buna göre, eğitim seviyesi lisansüstü olan ( $\bar{x}=2,57$ ), kat hizmetleri bölümünde çalışan ( $\bar{x}=2,37$ ), turizm sektöründe 6-10 ( $\bar{x}=2,34$ ) ve 11-15 ( $\bar{x}=2,36$ ) yılları arasında deneyimi olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla serbestlik tanıyan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Bununla birlikte, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan genel müdür ve genel müdür yardımcıları ( $\bar{x}=2,32$ ), diğer pozisyonda yer alanlara göre serbestlik tanıyan liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler. Yukarıdaki özelliklere sahip olan çalışanların serbestlik tanıyan liderlik tarzını daha fazla algılamaları veya sergilemeleri, onların çalıştıkları alanda daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 4.23.** Algılanan hizmetkâr liderlik tarzının demografik özelliklere göre karşılaştırılması

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t / F	Sig. (p)
Cinsiyet	Kadın	352	4,02	0,90	0,134	0,893
	Erkek	428	4,01	0,90		
Yaş	20 yaş ve altı	62	4,10	0,79	1,085	0,363
	20-29 yaş arası	318	3,97	0,93		
	30-39 yaş arası	216	3,97	0,87		
	40-49 yaş arası	129	4,14	0,87		
	50 yaş ve üzeri	40	4,03	1,00		
Medeni Durum	Bekâr	438	4,07	0,89	1,684	0,093
	Evli	326	3,96	0,90		
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	4,21 a	0,92	10,691	<b>0,000*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	268	4,00 a	0,90		
	Önlisans/Lisans	312	4,08 a	0,84		
	Lisansüstü	50	3,40 b	0,80		
Çalışılan Bölüm	Ön büro	133	4,05	0,80	2,015	0,074
	Kat hizmetleri	133	3,84	1,06		
	Yiyecek-İçecek	165	3,93	0,97		
	Muhasebe	89	4,14	0,80		
	Mutfak	115	4,13	0,82		
	Diğer	144	4,02	0,87		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	4,12 a	0,84	3,367	<b>0,010*</b>
	1-5 yıl arası	249	4,04 ab	0,89		
	6-10 yıl arası	181	3,82 b	0,97		
	11-15 yıl arası	88	3,93 ab	0,94		
	16 yıl ve üzeri	122	4,15 a	0,84		
Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	280	4,16 c	0,84	4,036	<b>0,007*</b>
	1-5 yıl arası	326	3,93 d	0,92		
	6-10 yıl arası	104	3,89 cd	0,92		
	11 yıl ve üzeri	48	3,99 cd	0,88		
Otelin Konumu	Antalya	400	4,15 a	0,86	4,587	<b>0,000*</b>
	İstanbul	385	3,86 b	0,92		
Çalışma Şekli	Daimî	476	4,00	0,90	0,527	0,598
	Sezonluk	240	4,04	0,90		
Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu	Genel Müdür/ Yrd.	121	3,74 c	1,13	7,885	<b>0,000*</b>
	Departman Müdürü	354	4,11 d	0,85		
	Şef	280	4,00 cd	0,84		

**a, b:** Tukey analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

**c, d:** Tamhane T2 analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

Çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.23.'de yer almaktadır.

Tablo 4.23.'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin algıları; eğitim durumlarına ( $p=0,000<0,05$ ), turizm sektöründe çalışma sürelerine ( $p=0,010<0,05$ ), buldukları oteldeki çalışma sürelerine ( $p=0,014<0,05$ ), otelin bulunduğu konuma ( $p=0,000<0,05$ ) ve değerlendirme yaptıkları liderin pozisyonuna ( $p=0,000<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, diğer demografik özelliklere ilişkin bulgulara bakıldığında, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışılan bölüm ve çalışma şekline ( $p>0,05$ ) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu gruplarda yer alan çalışanların konuyla ilgili görüşlerinin benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Tablo 4.23.'deki bulgular, farklılık tespit edilen değişkenlerden otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların hizmetkâr liderliğe ilişkin algıları ( $\bar{x}=4,15$ ), İstanbul'daki otellerde çalışanlara göre ( $\bar{x}=3,86$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Sayfiye otel işletmelerinde ise hizmetkâr liderlik tarzının daha yüksek algılanması, bu tür işletmelerin çoğunlukla sezonluk faaliyet göstermeleri ve bu nedenle de zaman baskısı ve işleri yetiştirme stresini daha fazla yaşayan çalışanlara, bu tarz bir liderin onlara her zaman destek ve yardımcı olması böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

Tablo 4.23.'deki ikiden daha fazla grubun yer aldığı demografik değişkenlerdeki farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma testlerinin (Tukey, Tamhane T2) analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim durumuna göre, lisansüstü ile diğer gruplar arasında; turizm sektöründe çalışma süresine göre, bir yıldan az ve 16 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl arası gruplar arasında ve buldukları oteldeki çalışma süresine göre, bir yıldan az ile 1-5 yıl arası gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Son olarak değerlendirme yapılan liderin pozisyonuna göre, genel müdür/genel müdür yardımcısı ile departman müdürü grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, eğitim seviyesi ilköğretim ( $\bar{x}=4,21$ ), önlisans/lisans ( $\bar{x}=4,08$ ) ve lise ( $\bar{x}=4,00$ ) olan, turizm sektöründe bir yıldan az ( $\bar{x}=4,12$ ) ve 16 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=4,15$ ) ve bulunduğu otelde bir yıldan az ( $\bar{x}=4,16$ ) deneyimi olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla hizmetkâr liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Bununla birlikte, örnekleme dâhil

edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan departman müdürleri ( $\bar{x}=4,11$ ), diğer pozisyonda yer alanlara göre hizmetkâr liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler.

#### **4.7. Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.24.'de yer almaktadır.

Tablo 4.24.'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel yalnızlık düzeyleri; medeni durumlarına ( $p=0,000<0,05$ ), eğitim durumlarına ( $p=0,000<0,05$ ), çalıştıkları bölüme ( $p=0,000<0,05$ ), buldukları oteldeki çalışma sürelerine ( $p=0,020<0,05$ ) ve otelin bulunduğu konuma ( $p=0,000<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bununla birlikte, diğer demografik özelliklere ilişkin bulgulara bakıldığında, cinsiyet, yaş, turizm sektöründe çalışma süresi, çalışma şekli ve değerlendirme yapılan liderin pozisyonuna ( $p>0,05$ ) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu gruplarda yer alan çalışanların konuyla ilgili görüşlerinin, birbirine yakın seviyede olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.24.'deki bulgular, farklılık tespit edilen değişkenlerden medeni durum ve otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen evli çalışanların ( $\bar{x}=2,03$ ) ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların ( $\bar{x}=2,02$ ) örgütsel yalnızlık düzeyleri, diğer grupta yer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Evli çalışanların, özel hayatlarında duygusal ve sosyal ilişkilerini karşılayabilecek bir ortamın olması ve çalışma ortamındaki ilişkileri de samimi bulmamaları böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Her ne kadar bu iki şehirde de görev yapan çalışanların örgütsel yalnızlık düzeyleri oldukça düşük olarak tespit edilse de şehir otel işletmelerinde daha çok resmi ve yüzeysel ilişkilerin kurulması, bu grupta yer alan çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerine yansımış olabilir. Çoklu karşılaştırma testlerinin (Tukey, Tamhane T2) analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim durumuna göre, lisansüstü ile diğer gruplar arasında; çalışılan bölüme göre, kat hizmetleri ile yiyecek- içecek bölümü haricindeki diğer gruplar arasında ve buldukları oteldeki çalışma süresine göre, bir yıldan az ile 1-5 yıl arası gruplar arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.24. Örgütsel yalnızlık düzeylerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılması**

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t / F	Sig. (p)
Cinsiyet	Kadın	352	1,85	0,79	1,784	0,075
	Erkek	428	1,95	0,78		
Yaş	20 yaş ve altı	62	1,89	0,82	0,893	0,468
	20-29 yaş arası	318	1,85	0,76		
	30-39 yaş arası	216	1,97	0,76		
	40-49 yaş arası	129	1,96	0,86		
	50 yaş ve üzeri	40	1,89	0,86		
Medeni Durum	Bekâr	438	1,81 a	0,74	3,943	<b>0,000*</b>
	Evli	326	2,03 b	0,83		
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	1,89 c	0,80	13,234	<b>0,000*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	268	1,99 c	0,83		
	Önlisans/Lisans	312	1,74 c	0,70		
	Lisansüstü	50	2,43 d	0,76		
Çalışılan Bölüm	Ön büro	133	1,78 c	0,64	6,308	<b>0,000*</b>
	Kat hizmetleri	133	2,20 d	0,90		
	Yiyecek-İçecek	165	1,98 cd	0,82		
	Muhasebe	89	1,72 c	0,72		
	Mutfak	115	1,80 c	0,74		
	Diğer	144	1,89 c	0,76		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	1,80	0,74	2,533	0,061
	1-5 yıl arası	249	1,84	0,76		
	6-10 yıl arası	181	2,04	0,79		
	11-15 yıl arası	88	1,98	0,87		
	16 yıl ve üzeri	122	1,92	0,81		
Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	280	1,78 a	0,76	3,915	<b>0,009*</b>
	1-5 yıl arası	326	1,97 b	0,78		
	6-10 yıl arası	104	1,84 ab	0,83		
	11 yıl ve üzeri	48	1,82 ab	0,71		
Otelin Konumu	Antalya	400	1,81 a	0,78	3,773	<b>0,000*</b>
	İstanbul	385	2,02 b	0,78		
Çalışma Şekli	Daimî	476	1,87	0,78	0,743	0,457
	Sezonluk	240	1,92	0,77		
Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu	Genel Müdür/ Yrd.	121	2,00	0,86	2,109	0,122
	Departman Müdürü	354	1,84	0,77		
	Şef	280	1,93	0,77		

**a, b:** Tukey analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

**c, d:** Tamhane T2 analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

Tablo 4.24.'deki çoklu karşılaştırma testlerinin analiz sonuçlarına göre, eğitim seviyesi lisansüstü ( $\bar{x}=2,43$ ) olan, kat hizmetleri bölümünde çalışan ( $\bar{x}=2,20$ ) ve bulunduğu otelde 1-5 yıl arası ( $\bar{x}=1,97$ ) deneyimi olan çalışanların, diğerlerine kıyasla örgütsel yalnızlık düzeyleri daha yüksektir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha çok örgüt içerisindeki yönetim piramidinin üst basamaklarında olması, fiziksel güç gerektiren kat hizmetlerinde çalışan personelin de boş zamanlarını dinlenmeye ayırması, 1-5 arasında deneyimi olan çalışanların da iş yerine uyum sağlamada (oryantasyon) geçiş aşamasında olması, böyle bir sonucun ortaya çıkmasının bir nedeni olarak görülebilir.

#### **4.8. Çalışanların Prososyal Hizmet Davranış Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular**

Çalışanların prososyal hizmet davranışlarının, demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.25.'de yer almaktadır.

Tablo 4.25.'deki bulgulara göre, araştırmaya katılan çalışanların prososyal hizmet davranışları; medeni durumlarına ( $p=0,003<0,05$ ), eğitim durumlarına ( $p=0,000<0,05$ ), turizm sektöründe çalışma sürelerine ( $p=0,004<0,05$ ), buldukları oteldeki çalışma sürelerine ( $p=0,005<0,05$ ), otelin bulunduğu konuma ( $p=0,000<0,05$ ) ve değerlendirme yaptıkları liderin pozisyonuna ( $p=0,001<0,05$ ) göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 4.25.'deki bulgular, farklılık tespit edilen değişkenlerden medeni durum ve otelin bulunduğu konuma göre incelendiğinde, örnekleme dâhil edilen bekâr çalışanların ( $\bar{x}=4,29$ ) ve Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların ( $\bar{x}=4,36$ ) prososyal hizmet davranışlarını, diğer grupta yer alanlara göre daha yüksek düzeyde gösterdikleri görülmektedir. Bekâr çalışanların, genellikle yaş olarak daha genç olabileceği düşünüldüğünde, bu çalışanların enerjik yapıları ile müşterilere ve çalışma arkadaşlarına daha fazla yardımcı olma istekleri böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Her ne kadar bu iki şehirde de görev yapan çalışanların sergiledikleri prososyal hizmet davranışları oldukça yüksek düzeyde olsa da sayfiye otel işletmelerinde çalışanların daha fazla müşterilerle ilişki kurmaları ve uzun ve yorucu çalışma saatlerine bağlı olarak hizmet sunum sürecinde aksaklık yaşanmaması için çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak destek olmaları, bu grupta yer alanların biraz daha fazla bu davranışları göstermesinin nedeni olabilir.

**Tablo 4.25.** *Prososyal hizmet davranış düzeylerinin demografik özelliklere göre karşılaştırılması*

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t / F	Sig. (p)
Cinsiyet	Kadın	352	4,21	0,73	0,475	0,635
	Erkek	428	4,23	0,71		
Yaş	20 yaş ve altı	62	4,16	0,72	0,931	0,445
	20-29 yaş arası	318	4,22	0,70		
	30-39 yaş arası	216	4,25	0,71		
	40-49 yaş arası	129	4,17	0,75		
	50 yaş ve üzeri	40	4,39	0,79		
Medeni Durum	Bekâr	438	4,29 a	0,68	2,978	<b>0,003*</b>
	Evli	326	4,13 b	0,77		
Eğitim Durumu	İlköğretim	122	4,34 c	0,67	13,979	<b>0,000*</b>
	Ortaöğretim (Lise)	268	4,25 c	0,68		
	Önlisans/Lisans	312	4,26 c	0,68		
	Lisansüstü	50	3,62 d	0,89		
Çalışılan Bölüm	Ön büro	133	4,30	0,55	0,953	0,446
	Kat hizmetleri	133	4,12	0,77		
	Yiyecek-İçecek	165	4,21	0,74		
	Muhasebe	89	4,24	0,89		
	Mutfak	115	4,24	0,71		
	Diğer	144	4,24	0,68		
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	1 yıldan az	134	4,28 cd	0,64	3,914	<b>0,004*</b>
	1-5 yıl arası	249	4,27 c	0,69		
	6-10 yıl arası	181	4,06 d	0,77		
	11-15 yıl arası	88	4,14 cd	0,69		
	16 yıl ve üzeri	122	4,35 c	0,78		
Buldukları Oteldeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	280	4,34 c	0,64	5,071	<b>0,002*</b>
	1-5 yıl arası	326	4,18 d	0,71		
	6-10 yıl arası	104	4,04 d	0,80		
	11 yıl ve üzeri	48	4,22 cd	0,87		
Otelin Konumu	Antalya	400	4,36 a	0,65	5,557	<b>0,000*</b>
	İstanbul	385	4,08 b	0,76		
Çalışma Şekli	Daimî	476	4,20	0,73	1,222	0,222
	Sezonluk	240	4,27	0,68		
Değerlendirme Yapılan Liderin Pozisyonu	Genel Müdür/ Yrd.	121	4,39 c	0,63	7,229	<b>0,001*</b>
	Departman Müdürü	354	4,26 c	0,70		
	Şef	280	4,11 d	0,77		

**a, b:** Tukey analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

**c, d:** Tamhane T2 analizi sonuçlarına göre farklı harfleri taşıyan gruplar arasında anlamlı farklılık vardır (\*:  $p < 0,05$ ).

Tablo 4.25.'deki çoklu karşılaştırma testlerinin (Tukey, Tamhane T2) analiz sonuçları incelendiğinde, eğitim durumuna göre, lisansüstü ile diğer gruplar arasında; turizm sektöründe çalışma süresine göre, 1-5 ve 16 yıl ve üzeri ile 6-10 yıl arası gruplar arasında ve buldukları oteldeki çalışma süresine göre, bir yıldan az ile 1-5 ve 6-10 yıl arası gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Son olarak değerlendirme yapılan liderin pozisyonuna göre, şef ile genel müdür/genel müdür yardımcısı ve departman müdürü grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, eğitim seviyesi ilköğretim ( $\bar{x}=4,34$ ), önlisans/lisans ( $\bar{x}=4,26$ ) ve lise ( $\bar{x}=4,25$ ) olan, turizm sektöründe 1-5 ( $\bar{x}=4,27$ ) ve 16 yıl ve üzeri ( $\bar{x}=4,35$ ) ve bulunduğu otelde bir yıldan az ( $\bar{x}=4,34$ ) deneyimi olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla prososyal hizmet davranışlarını daha yüksek düzeyde göstermektedirler. Bununla birlikte, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan genel müdür/genel müdür yardımcısı ( $\bar{x}=4,39$ ) ve departman müdürlerinin ( $\bar{x}=4,26$ ), şeflere ( $\bar{x}=4,11$ ) göre prososyal hizmet davranışlarını otel işletmelerinde daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

#### 4.9. Algılanan Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Yalnızlık ve Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesinde ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon analizi ile belirlenmiş ve bu analiz sonucunda oluşturulan korelasyon matrisi ise Tablo 4.26.'da sunulmuştur.

**Tablo 4.26.** Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon matrisi

		Örgütsel Yalnızlık	Duygusal Yalnızlık	Sosyal Yalnızlık	Prososyal Hizmet Davranışları	Rol Tanımlı PHD.	Rol Ötesi PHD.	İş Birliğine Dayalı PHD.
Otokratik Liderlik	r	<b>0,239***</b>	0,253***	0,147***	<b>-0,181***</b>	-0,160***	-0,157***	-0,162***
	p	<b>0,000</b>	0,000	0,000	<b>0,000</b>	0,000	0,000	0,000
Demokratik Liderlik	r	<b>-0,542***</b>	-0,421***	-0,514***	<b>0,450***</b>	0,419***	0,380***	0,401***
	p	<b>0,000</b>	0,000	0,000	<b>0,000</b>	0,000	0,000	0,000
Serbestlik Tanyan Liderlik	r	<b>0,456***</b>	0,458***	0,310***	<b>-0,291***</b>	-0,287***	-0,209***	-0,283***
	p	<b>0,000</b>	0,000	0,000	<b>0,000</b>	0,000	0,000	0,000
Hizmetkâr Liderlik	r	<b>-0,528***</b>	-0,379***	-0,538***	<b>0,452***</b>	0,433***	0,363***	0,410***
	p	<b>0,000</b>	0,000	0,000	<b>0,000</b>	0,000	0,000	0,000

r: Pearson korelasyon kat sayısı, p: anlamlılık düzeyi, \*\*\* 0,001 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.



Tablo 4.26.'daki bulgulara göre, algılanan liderlik tarzları ile örgütsel yalnızlık arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli ilişkiler bulunmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Büyüköztürk'e (2005, s. 32) göre korelasyon katsayısı, 0 ile 0,30 arasında olması durumunda düşük ve 0,30 ile 0,70 arasında olması durumunda ise orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Buna göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından otokratik liderlik ile örgütsel yalnızlık arasında pozitif (doğru) yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,239$ ;  $0 < r < 0,30$ ). Algılanan otokratik liderlik tarzı ile pozitif yönlü en yüksek ilişkiye sahip örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutun ise duygusal yalnızlık boyutunda ( $r=0,253$ ) olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlere bakıldığında, algılanan demokratik liderlik tarzı ile örgütsel yalnızlık arasında negatif (ters) yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır ( $r=-0,542$ ;  $0,30 < r < 0,70$ ). Algılanan demokratik liderlik tarzı ile negatif yönlü en yüksek ilişkiye sahip örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutun ise sosyal yalnızlık boyutunda ( $r=-0,514$ ) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel yalnızlık arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $r=0,456$ ;  $0,30 < r < 0,70$ ). Algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile pozitif yönlü en yüksek ilişkiye sahip örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutun ise duygusal yalnızlık boyutunda ( $r=0,458$ ) olduğu görülmektedir. Son olarak, algılanan liderlik tarzlarından hizmetkâr liderlik ile örgütsel yalnızlık arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,528$ ;  $0,30 < r < 0,70$ ). Algılanan hizmetkâr liderlik tarzı ile negatif yönlü en yüksek ilişkiye sahip örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutun ise sosyal yalnızlık boyutunda ( $r=-0,538$ ) olduğu görülmektedir.

Tablo 4.26.'daki bulgular, prososyal hizmet davranışları kapsamında incelendiğinde, algılanan liderlik tarzları ile prososyal hizmet davranışları arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından otokratik liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasında negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,181$ ;  $0 < r < 0,30$ ). Algılanan otokratik liderlik tarzı ile negatif yönlü en yüksek ilişkiye sahip prososyal hizmet davranışlarını oluşturan alt boyutun ise iş birliğine dayalı PHD. boyutunda ( $r=-0,162$ )

olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlere bakıldığında, algılanan demokratik liderlik tarzı ile prososyal hizmet davranışları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $r=0,450$ ;  $0,30 < r < 0,70$ ). Algılanan demokratik liderlik tarzı ile pozitif yönlü en yüksek ilişkiye sahip prososyal hizmet davranışlarını oluşturan alt boyutun ise rol tanımlı PHD. boyutunda ( $r=0,419$ ) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından serbestlik tanıyan liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasında ise negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $r=-0,291$ ;  $0,30 < r < 0,70$ ). Algılanan serbestlik tanıyan liderlik tarzı ile negatif yönlü en yüksek ilişkiye sahip prososyal hizmet davranışlarını oluşturan alt boyutun ise rol tanımlı PHD. boyutunda ( $r=-0,287$ ) olduğu görülmektedir. Son olarak, algılanan liderlik tarzlarından hizmetkâr liderlik ile prososyal hizmet davranışları arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,452$ ;  $0,30 < r < 0,70$ ). Algılanan hizmetkâr liderlik tarzı ile pozitif yönlü en yüksek ilişkiye sahip prososyal hizmet davranışlarını oluşturan alt boyutun ise rol tanımlı PHD. boyutunda ( $r=0,433$ ) olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu analiz neticesinde elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının daha fazla sergilenmesi, çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerini daha fazla artırabileceği, prososyal hizmet davranışların da azalmasına yol açabileceği şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık, otel işletmeleri içerisinde demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının daha fazla algılanması ise çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin azalmasında, prososyal hizmet davranışlarının da artmasında etkili olabileceği ifade edilebilir. Ancak, gerçekleştirilen söz konusu bu korelasyon analizi, neden-sonuç kapsamında bir yorumlama imkânı vermemektedir (Büyüköztürk, 2005, s. 34). Bu bağlamda, algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini matematiksel bir modelle belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, genel örgütsel yalnızlık düzeylerinin ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.27.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.27.** Algılanan liderlik tarzlarının genel örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	3,136	0,17	---	18,577	0,000		
Otokratik Liderlik	-0,023	0,02	-0,031	-0,987	0,324		
Demokratik Liderlik	<b>-0,220**</b>	0,04	-0,267	-5,522	0,000	0,370	F=114,490
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<b>0,218**</b>	0,03	0,256	7,861	0,000		<b>p= 0,000</b>
Hizmetkâr Liderlik	<b>-0,192**</b>	0,04	-0,220	-4,699	0,000		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.27'deki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, genel örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur (F=114,490; p<0,001). Çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderliğin genel örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,05) olduğu görülürken, otokratik liderlik tarzının (p=0,324; p>0,05) ise genel örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı (R<sup>2</sup>=0,285) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken genel örgütsel yalnızlığa ilişkin toplam varyansın (değişimin) %37'sini açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, belirtilen liderlik tarzlarının genel örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Yalnızlık} = 3,136 - 0,220 \times \text{Demokratik Liderlik} + 0,218 \times \text{Serbestlik Tanıyan Liderlik} - 0,192 \times \text{Hizmetkâr Liderlik}$$

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, genel örgütsel yalnızlık üzerinde negatif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının sırasıyla demokratik (B=-0,220) ve hizmetkâr liderlik (B=-0,192) tarzının olduğu görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise genel örgütsel yalnızlığı pozitif

yönde (B=0,218) etkilediği tespit edilmiştir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

- Otokratik liderlik tarzının, genel örgütsel yalnızlığı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, “*H1: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **ret** edilmiştir.

- Demokratik liderlik tarzının, genel örgütsel yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, genel örgütsel yalnızlık düzeyinde 0,220 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları artıkça, genel örgütsel yalnızlık düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “*H2: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, genel örgütsel yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve serbestlik tanıyan liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, genel örgütsel yalnızlık düzeyinde 0,218 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algıları artıkça, genel örgütsel yalnızlık düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “*H3: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Hizmetkâr liderlik tarzının, genel örgütsel yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve hizmetkâr liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, genel örgütsel yalnızlık düzeyinde 0,192 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları artıkça, genel örgütsel yalnızlık düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “*H4: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutlardan duygusal yalnızlık ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.28.’de yer almaktadır.

**Tablo 4.28.** Algılanan liderlik tarzlarının duygusal yalnızlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	2,178	0,21	---	10,306	0,000		
Otokratik Liderlik	0,029	0,03	0,034	0,984	0,325		
Demokratik Liderlik	<b>-0,206**</b>	0,05	-0,215	-4,134	0,000	0,271	F=72,487
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<b>0,322**</b>	0,04	0,325	9,264	0,000		<b>p= 0,000</b>
Hizmetkâr Liderlik	-0,063	0,05	-0,062	-1,225	0,221		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.28'deki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutlardan duygusal yalnızlık düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur (F=72,487; p<0,001). Çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından demokratik ve serbestlik tanıyan liderliğin, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,05) olduğu görülürken, otokratik liderlik (p=0,325; p>0,05) ve hizmetkâr liderlik (p=0,221; p>0,05) tarzının duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı (R<sup>2</sup>=0,271) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik, bağımlı değişken duygusal yalnızlığa ilişkin toplam varyansın (değişimin) %27'sini açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, belirtilen liderlik tarzlarının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

**Duygusal Yalnızlık** = 2,178 – 0,206 x Demokratik Liderlik + 0,322 x Serbestlik Tanıyan Liderlik

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, demokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık üzerinde negatif yönde (B=-0,206) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise duygusal yalnızlığı pozitif yönde (B=0,322) etkilediği tespit edilmiştir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

- Otokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlığı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, “H1a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.

- Demokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, duygusal yalnızlık düzeyinde 0,206 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları arttıkça, duygusal yalnızlık düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “H2a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, duygusal yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve serbestlik tanıyan liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, duygusal yalnızlık düzeyinde 0,322 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algıları arttıkça, duygusal yalnızlık düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “H3a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Hizmetkâr liderlik tarzının, duygusal yalnızlığı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, “H4a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, duygusal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutlardan sosyal yalnızlık ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.29.’da yer almaktadır.

Tablo 4.29’daki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı oluşturan alt boyutlardan sosyal yalnızlık düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ( $F=92,911$ ;  $p<0,001$ ).

**Tablo 4.29.** Algılanan liderlik tarzlarının sosyal yalnızlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	4,286	0,21	---	20,866	0,000		
Otokratik Liderlik	<b>0,086**</b>	0,03	-0,099	-3,000	0,003	0,323	F=92,911 p= 0,000
Demokratik Liderlik	<b>-0,236**</b>	0,05	-0,244	-4,881	0,000		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<b>0,094**</b>	0,03	0,094	2,777	0,006		
Hizmetkâr Liderlik	<b>-0,347**</b>	0,05	-0,339	-6,984	0,000		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.29'daki çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan bütün liderlik tarzlarının sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı (R<sup>2</sup>=0,323) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken sosyal yalnızlığa ilişkin toplam varyansın (değişimin) %32'sini açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, algılanan liderlik tarzlarının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Sosyal Yalnızlık} = 4,286 + 0,086 \times \text{Otokratik Liderlik} - 0,236 \times \text{Demokratik Liderlik} + 0,094 \times \text{Serbestlik Tanıyan Liderlik} - 0,347 \times \text{Hizmetkâr Liderlik}$$

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, sosyal yalnızlık üzerinde pozitif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının sırasıyla serbestlik tanıyan (B=0,094) ve otokratik liderlik (B=0,086) tarzının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, sosyal yalnızlık üzerinde negatif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının ise sırasıyla hizmetkâr (B=-0,347) ve demokratik liderlik (B=-0,236) tarzının olduğu tespit edilmiştir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

- Otokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve otokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, sosyal yalnızlık düzeyinde 0,086 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların otokratik liderlik algıları arttıkça, sosyal yalnızlık düzeyleri de artmaktadır.

Bu doğrultuda, “*H1b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

• Demokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, sosyal yalnızlık düzeyinde 0,236 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları artıkça, sosyal yalnızlık düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “*H2b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

• Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, sosyal yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve serbestlik tanıyan liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, sosyal yalnızlık düzeyinde 0,094 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algıları artıkça, sosyal yalnızlık düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “*H3b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

• Hizmetkâr liderlik tarzının, sosyal yalnızlık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve hizmetkâr liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, sosyal yalnızlık düzeyinde 0,347 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları artıkça, sosyal yalnızlık düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “*H4b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, sosyal yalnızlık düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, genel prososyal hizmet davranış düzeylerinin ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulan analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.30.’da yer almaktadır.

Tablo 4.30’daki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, genel prososyal hizmet davranış düzeyleri üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ( $F=59,832$ ;  $p<0,001$ ).



**Tablo 4.30.** Algılanan liderlik tarzlarının genel prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	2,900	0,17	---	17,065	0,000		
Otokratik Liderlik	0,017	0,02	0,026	0,739	0,460		
Demokratik Liderlik	<b>0,172**</b>	0,04	0,228	4,290	0,000	0,235	F=59,832
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<b>-0,076**</b>	0,03	-0,098	-2,733	0,006		<b>p= 0,000</b>
Hizmetkâr Liderlik	<b>0,190**</b>	0,04	0,239	4,635	0,000		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.30'daki çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderliğin genel prososyal hizmet davranış düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi ( $p<0,05$ ) olduğu görülürken, otokratik liderlik tarzının ( $p=0,460$ ;  $p>0,05$ ) ise genel prososyal hizmet davranış düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı ( $R^2=0,235$ ) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken genel prososyal hizmet davranışlara ilişkin toplam varyansın (değişimin) %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, belirtilen liderlik tarzlarının, genel prososyal hizmet davranış düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Prososyal Hizmet Davranışları} = 2,900 + 0,172 \times \text{Demokratik Liderlik} - 0,076 \times \text{Serbestlik Tanıyan Liderlik} + 0,190 \times \text{Hizmetkâr Liderlik}$$

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, genel prososyal hizmet davranış düzeyleri üzerinde pozitif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının sırasıyla hizmetkâr ( $B=0,190$ ) ve demokratik liderlik ( $B=0,172$ ) tarzının olduğu görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise genel prososyal hizmet davranışları negatif yönde ( $B=-0,076$ ) etkilediği tespit edilmiştir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

- Otokratik liderlik tarzının, genel prososyal hizmet davranışları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, "H5: Beş yıldızlı otel işletmelerinde

*çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.*

• Demokratik liderlik tarzının, genel prososyal hizmet davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, genel prososyal hizmet davranış düzeyinde 0,172 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları artıkça, genel prososyal hizmet davranış düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “*H6: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.*

• Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, genel prososyal hizmet davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve serbestlik tanıyan liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, genel prososyal hizmet davranış düzeyinde 0,076 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algıları artıkça, genel prososyal hizmet davranış düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “*H7: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.*

• Hizmetkâr liderlik tarzının, genel prososyal hizmet davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve hizmetkâr liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, genel prososyal hizmet davranış düzeyinde 0,190 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları artıkça, genel prososyal hizmet davranış düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “*H8: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.*

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, prososyal hizmet davranışları oluşturan alt boyutlardan rol tanımlı PHD. ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.31.’de yer almaktadır.

**Tablo 4.31.** Algılanan liderlik tarzlarının rol tanımlı PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	2,919	0,20	---	14,955	0,000		
Otokratik Liderlik	0,029	0,03	0,038	1,084	0,279		
Demokratik Liderlik	<b>0,156**</b>	0,05	0,183	3,395	0,001	0,213	F=52,788
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<b>-0,099**</b>	0,03	-0,113	-3,088	0,002		<b>p= 0,000</b>
Hizmetkâr Liderlik	<b>0,229**</b>	0,05	0,254	4,860	0,000		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.31'deki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, prososyal hizmet davranışları oluşturan alt boyutlardan rol tanımlı PHD. üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur (F=52,788; p<0,001). Çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderliğin rol tanımlı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,05) olduğu görülürken, otokratik liderlik tarzının (p=0,279; p>0,05) ise rol tanımlı PHD. üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı (R<sup>2</sup>=0,213) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken rol tanımlı PHD.'ye ilişkin toplam varyansın (değişimin) %21'ini açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, belirtilen liderlik tarzlarının, rol tanımlı PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

**Rol Tanımlı PHD.** = 2,919 + 0,156 x Demokratik Liderlik – 0,099 x Serbestlik Tanıyan Liderlik + 0,229 x Hizmetkâr Liderlik

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, rol tanımlı PHD. üzerinde pozitif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının sırasıyla hizmetkâr (B=0,229) ve demokratik liderlik (B=0,156) tarzının olduğu görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise rol tanımlı PHD.'yi negatif yönde (B=-

0,099) etkilediği tespit edilmiştir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

- Otokratik liderlik tarzının, rol tanımlı PHD.'yi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, “H5a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.

- Demokratik liderlik tarzının, rol tanımlı PHD. Üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, rol tanımlı PHD. düzeyinde 0,156 değerinde bir artışa da neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları artıkça, rol tanımlı PHD. düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “H6a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol tanımlı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve serbestlik tanıyan liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, rol tanımlı PHD. düzeyinde 0,099 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algıları artıkça, rol tanımlı PHD. düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “H7a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Hizmetkâr liderlik tarzının, rol tanımlı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve hizmetkâr liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, rol tanımlı PHD. düzeyinde 0,229 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları artıkça, rol tanımlı PHD. düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “H8a: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, prososyal hizmet davranışları oluşturan alt boyutlardan rol ötesi PHD. ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.32.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.32.** Algılanan liderlik tarzlarının rol ötesi PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	2,738	0,21	---	13,143	0,000		
Otokratik Liderlik	0,005	0,03	0,006	0,163	0,870		
Demokratik Liderlik	<b>0,209**</b>	0,05	0,238	4,256	0,000	0,156	F=36,012
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-0,035	0,03	-0,039	-1,022	0,307		<b>p= 0,000</b>
Hizmetkâr Liderlik	<b>0,150**</b>	0,05	0,161	2,970	0,003		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.32'deki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, prososyal hizmet davranışları oluşturan alt boyutlardan rol ötesi PHD. üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur (F=36,012; p<0,001). Çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından demokratik ve hizmetkâr liderliğin rol ötesi PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,05) olduğu görülürken, otokratik (p=0,870; p>0,05) ve serbestlik tanıyan (p=0,307; p>0,05) liderlik tarzının ise rol ötesi PHD. üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı (R<sup>2</sup>=0,156) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak demokratik ve hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken rol ötesi PHD.'ye ilişkin toplam varyansın (değişimin) %16'sını açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, belirtilen liderlik tarzlarının, rol ötesi PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Rol Ötesi PHD.} = 2,738 + 0,209 \times \text{Demokratik Liderlik} + 0,150 \times \text{Hizmetkâr Liderlik}$$

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, rol ötesi PHD. üzerinde pozitif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının sırasıyla demokratik (B=0,209) ve hizmetkâr liderlik (B=0,150) tarzının olduğu görülmektedir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

• Otokratik liderlik tarzının, rol ötesi PHD.'yi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, “H5b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.

• Demokratik liderlik tarzının, rol ötesi PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, rol ötesi PHD. düzeyinde 0,209 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları arttıkça, rol ötesi PHD. düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “H6b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

• Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol ötesi PHD.'yi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, “H7b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.

• Hizmetkâr liderlik tarzının, rol ötesi PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve hizmetkâr liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, rol ötesi PHD. düzeyinde 0,150 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları arttıkça, rol ötesi prososyal PHD. düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “H8b: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.

Son olarak çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, prososyal hizmet davranışları oluşturan alt boyutlardan iş birliğine dayalı PHD. ise bağımlı değişken olarak çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuş ve elde edilen analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.32.'de yer almaktadır.

Tablo 4.33'deki bulgulara göre, örnekleme dâhil edilen şehir ve sayfiye beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, prososyal hizmet davranışları oluşturan alt boyutlardan iş birliğine dayalı PHD. üzerindeki etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon modeli, anlamlı bulunmuştur ( $F=47,028$ ;  $p<0,001$ ).

**Tablo 4.33.** Algılanan liderlik tarzlarının iş birliğine dayalı PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.	R <sup>2</sup>	Anlamlılık
	B	s.s.	Beta				
Sabit	3,048	0,19	---	15,958	0,000		
Otokratik Liderlik	0,021	0,03	0,028	0,777	0,437		
Demokratik Liderlik	<b>0,147**</b>	0,05	0,179	3,271	0,001	0,194	F=47,028
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<b>-0,099**</b>	0,03	-0,117	-3,170	0,002		<b>p= 0,000</b>
Hizmetkâr Liderlik	<b>0,200**</b>	0,05	0,230	4,336	0,000		

Sig.: anlamlılık düzeyi (p), \*\* p<0,01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır, n: 785.

Tablo 4.33'deki çoklu doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarından demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderliğin iş birliğine dayalı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi (p<0,05) olduğu görülürken, otokratik liderlik tarzının (p=0,437; p>0,05) ise iş birliğine dayalı PHD. üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan belirlilik (determinasyon) katsayısı (R<sup>2</sup>=0,194) incelendiğinde, bağımsız değişkenler olarak demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik, bağımlı değişken iş birliğine dayalı PHD.'ye ilişkin toplam varyansın (değişimin) %19'unu açıkladığı görülmektedir. Bu bilgiler dâhilinde, belirtilen liderlik tarzlarının, iş birliğine dayalı PHD. üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik matematiksel bir regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{İş Birliğine Dayalı PHD.} = 3,048 + 0,147 \times \text{Demokratik Liderlik} - 0,099 \times \text{Serbestlik Tanıyan Liderlik} + 0,200 \times \text{Hizmetkâr Liderlik}$$

Yukarıdaki modelde B değerine karşılık gelen regresyon katsayıları incelendiğinde, iş birliğine dayalı PHD. üzerinde pozitif yönlü en yüksek düzeyde etkisi olan liderlik tarzlarının sırasıyla hizmetkâr (B=0,200) ve demokratik liderlik (B=0,147) tarzının olduğu görülmektedir. Serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise iş birliğine dayalı PHD.'yi negatif yönde (B=-0,099) etkilediği tespit edilmiştir. Kurulan söz konusu bu model, araştırma kapsamında belirlenen hipotezler doğrultusunda değerlendirildiğinde;

- Otokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı PHD.'yi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği tespit edilmiş olup, "H5c: Beş yıldızlı otel işletmelerinde

*çalışanların algıladıkları otokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **ret** edilmiştir.*

- Demokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve demokratik liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, iş birliğine dayalı PHD. düzeyinde 0,147 değerinde bir artışa da neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların demokratik liderlik algıları artıkça, iş birliğine dayalı PHD. düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “*H6c: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.*

- Serbestlik tanıyan liderlik tarzının, iş birliğine dayalı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve serbestlik tanıyan liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, iş birliğine dayalı PHD. düzeyinde 0,099 değerinde bir azalışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların serbestlik tanıyan liderlik algıları artıkça, iş birliğine dayalı PHD. düzeyleri azalmaktadır. Bu doğrultuda, “*H7c: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.*

- Hizmetkâr liderlik tarzının, iş birliğine dayalı PHD. üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ve hizmetkâr liderlikte gerçekleşen her bir (1) birimlik artışın, iş birliğine dayalı PHD. düzeyinde 0,200 değerinde bir artışa neden olacağı tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla, çalışanların hizmetkâr liderlik algıları artıkça, iş birliğine dayalı PHD. düzeyleri de artmaktadır. Bu doğrultuda, “*H8c: Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir.*

Algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan tüm bu analizler neticesinde elde edilen bulgular, araştırma kapsamında belirlenen tüm hipotezlerin desteklenme durumlarına göre değerlendirilerek, Tablo 4.34’de sunulmuştur.



**Tablo 4.34. Araştırma hipotezlerine ilişkin genel değerlendirme tablosu**

Hipotezler	Desteklenme Durumu	
	Kabul	Ret
H1. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,324>0,05
H1a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,325>0,05
H1b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,003<0,05	-
H2. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H2a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, duygusal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H2b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, sosyal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H3. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H3a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, duygusal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H3b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, sosyal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,006<0,05	-
H4. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, örgütsel yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H4a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, duygusal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,221>0,05
H4b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, sosyal yalnızlık</b> düzeyleri üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H5. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,460>0,05
H5a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,279>0,05
H5b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,870>0,05
H5c. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>otokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,437>0,05
H6. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H6a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,001<0,05	-
H6b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H6c. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>demokratik liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,001<0,05	-

H7. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,006<0,05	-
H7a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,002<0,05	-
H7b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	-	p=0,307>0,05
H7c. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>serbestlik tanıyan liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,002<0,05	-
H8. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H8a. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, rol tanımlı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-
H8b. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, rol ötesi prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,003<0,05	-
H8c. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları <b>hizmetkâr liderlik tarzının, iş birliğine dayalı prososyal hizmet davranışları</b> üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.	√ p=0,000<0,05	-

**Tablo 4.34.** (Devam) *Araştırma hipotezlerine ilişkin genel değerlendirme tablosu*

Tablo 4.34.'e göre, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik oluşturulan araştırma hipotezlerinin büyük çoğunluğunun kabul edildiği görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın **temel hipotezi** olan “Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde etkisi vardır” hipotezi **kabul** edilmiştir. Araştırmanın ilerleyen bölümünde ise elde edilen bu bulgulara ilişkin önemli sonuçlar, ilgili alanyazın kapsamında ilişkilendirilerek tartışılmış ve konuyla ilgili taraflara (sektördeki uygulayıcılar, akademisyen/araştırmacılar) çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Turizm, ülkemizin plan ve politikalarında önemli bir stratejik konuma sahip olan sektörlerinden birisidir. Turizm sektörünün önemli bir faaliyet alanını ise otel işletmeleri oluşturmakta ve bu işletmeler turistlerin, başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Otel işletmeleri, her yıl milyonlarca turistin ülkemize gelmesinde etkili olmakta, elde edilen döviz ile ödemeler dengesine katkı sağlamakta, gelir yaratıcı etkisi ile diğer işletmelerin ekonomik bir kazanç elde etmesine imkân vermekte ve yarattığı istihdam ile işsizliğin azalmasına yardımcı olmaktadır. Otel işletmelerinin ülke ekonomilerine yarattığı bu katkılardan dolayı önemli bir hale gelmesi, hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabeti de beraberinde getirmektedir. Genellikle benzer nitelikte mal ve hizmet üreten otel işletmelerinin bu yoğun rekabet ortamında, faaliyetlerini devam ettirebilmek ve bu pazardan daha fazla pay alabilmek için rakiplerden farklılaşması gerekmektedir.

Bir rekabet stratejisi olarak farklılaşma, otel işletmelerinde çeşitli alanlarda gerçekleştirilse de bunlar kolaylıkla diğer işletmeler tarafından da uygulanmaktadır. Rakip işletmelerden farklılaşmada, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü kazandıran ve kolaylıkla taklit edilemeyen en önemli unsurlardan birisi ise otel işletmelerinin sahip oldukları insan kaynağıdır. Günümüzün değişen şartları ile birlikte otel işletmelerinde de insan kaynaklarına daha fazla önem verilmekte ve çalışanlar, entelektüel bir sermaye kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki, otel işletmelerinde yer alan çalışanlar aynı zamanda sunulan hizmetin de bir parçası konumunda olmakta ve müşteri memnuniyeti, sadakatini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, insan kaynakları kapsamında yer alan otel çalışanlarının işletme içerisinde müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı sergiledikleri olumlu ve olumsuz davranışların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, otel işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Otel işletmelerinde ortaya çıkan bu davranışların yönetilmesinde, işletme içerisindeki bütün sorumluluğu üstlenen liderlere ise önemli görevler düşmektedir. Liderler, çalışanların davranışlarını etkileyebilme yeteneğine sahiptirler. Liderlerin otel işletmelerinin belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda, çalışanların davranışlarını etkileyebilecek bir ortam yaratması ise işletme içerisindeki sergiledikleri liderlik tarzlarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. İlgili alanyazında da otel işletmelerinde, karizmatik, dönüşümcü, hizmetkâr, vizyoner, otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan, paternalist, otantik ve etkileşimci liderlik gibi pek çok liderlik tarzının uygulandığı

belirtilmektedir. Liderlik tarzlarından hangisinin çalışanların davranışları üzerinde etkili olacağı, çeşitli faktörlere bağlı olarak değişse de sergilenen bu liderlik tarzlarının, çalışanların olumlu ve olumsuz davranışları üzerinde etkili olduğu birçok bilimsel çalışma ile de kanıtlanmıştır. Bu araştırma da ise uygulama alanında en fazla karşılaşılan algılanan liderlik tarzlarından olan otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının çalışmanın konusuna daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda, beş yıldızlı otel işletmelerinde algılanan otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, bu işletmelerde ortaya çıkabilecek olumsuz bir davranış olan örgütsel yalnızlığı ve olumlu olarak görülen prososyal hizmet davranışları nasıl etkiyebileceğinin ortaya koyulması amacıyla bir alan araştırması yürütülmüştür.

Alan araştırmasından elde edilen sonuçlara göre, örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmelerinde demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının daha yüksek düzeyde sergilendikleri, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının ise çalışanlar tarafından çok fazla (nadiren) algılanmadığı tespit edilmiştir. Nitekim bu sonuçlar, hizmet sektörünün belirgin özelliklerini taşıyan otel işletmelerinde, daha fazla insanı ön plana alan, onların sorunlarıyla ilgilenen, fikir ve düşüncelerine önem veren, karar alma süreçlerine katılımı destekleyen, operasyonel süreçlerde onlara destek veren liderlere daha fazla ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Klasik yönetim anlayışından ziyade modern bir yönetim anlayışına geçiş zorunluluğunun duyulduğu otel işletmelerinde, böyle bir ihtiyacın ortaya çıkması ise son derece anlaşılır bir durumdur. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, otel işletmelerinde birçok liderlik tarzının ne düzeyde uygulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Nebel ve Stearns'in (1977) yaptığı çalışmada, otel işletmelerine yönelik en uygun liderlik tarzının göreve yönelik liderlik tarzı olduğu belirlenmiştir. Akbaba ve Erenler'in (2008) yaptıkları çalışmada, örnekleme dâhil edilen Türkiye'de faaliyet gösteren tüm beş yıldızlı otel işletmelerindeki yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, yüksek düzeyde göreve yönelik bir liderlik eğilim gösterdiği, insana yönelik eğilimin ise orta düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ilk dönemde yapılan diğer çalışmaların büyük çoğunluğunda da (Masry, Kattara ve Demerdash, 2004; Taşkiran, 2006; Şoray, 2010) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak, daha sonra ki yıllarda söz konusu bu durumun değiştiği ifade edilebilir. Öyle ki, Al-Ababneh'in (2013) yaptıkları çalışmada, otel işletmelerindeki çalışanlar tarafından en yüksek algılanan liderlik tarzının demokratik liderlik olduğu, daha sonra serbestlik tanıyan ve otokratik liderlik tarzlarının geldiği tespit edilmiştir. Yine benzer şekilde, diğer yıllarda yapılan

çalışmalarda da (Akanpaadgi, Valogo ve Akaligang, 2014; Siddiq, Ali ve Ariffin, 2018; Cinnioğlu, 2022) otel işletmelerinde demokratik liderlik tarzının, serbestlik ve otokratik liderlik tarzına kıyasla daha yaygın olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda (Wu vd., 2013; Ergen, 2013; Koyuncu vd., 2014; Kaplan ve Uzun, 2017; Qiu, Dooley ve Xie, 2020; Aboramadan, Kundi ve Farao, 2021), araştırma kapsamında belirlenen bir diğer liderlik tarzı olan hizmetkâr liderlik tarzının da otel çalışanları tarafından yüksek düzeyde algılandığı tespit edilmiştir. Nitekim Çevik ve Akoğlan Kozak'ın (2010) çalışmasında, turizm sektörü içerisinde yer alan işletmelerde, müşterilere sunulan hizmetin yüze yüze gerçekleşmesinden dolayı hizmetkâr liderliğin önemli bir gereklilik olduğu belirtilmiştir. Ayrıca araştırmada belirlenen liderlik tarzlarının diğer liderlik tarzları ile kıyaslanmasına yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, Topaloğlu ve Dalgın'ın (2013) çalışmasında, otel işletmelerinde otokratik liderlik tarzına kıyasla eğitici, katılımcı ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının daha fazla sergilendiği; Alagöz (2016) ve Tanrıverdi, Akova ve Çifçi'nin (2016) çalışmalarında, otel çalışanları tarafından dönüşümcü liderliğin, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına göre daha fazla algılandığı tespit edilmiştir. Buna göre, araştırma kapsamında elde edilen liderlik tarzlarına ilişkin sonuçlar ilgili alanyazını da destekler niteliktedir. Hem araştırma sonuçları hem de yapılan bu çalışmalardan da anlaşılacağı üzere, günümüzün değişen şartları birlikte otel işletmelerinde insanı odak noktasına alan liderlik tarzlarının daha fazla ön planda olduğu görülmektedir.

İlgili alanyazında, belirlenen liderlik tarzlarının otel işletmelerine ne gibi faydalar sağlayacağı veya sorunlar yaratacağı tespit edilmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinin verimliliklerini olumsuz yönde etkileyen ve örgüt içerisindeki ilişkilerin bozulmasına neden olan konulardan birisi olan örgütsel yalnızlığa ilişkin bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, otel işletmelerinde örgütsel yalnızlık sorununun da irdelenmesi önemli bir gerekliliktir. Örgütsel yalnızlık, çalışanların örgüt içerisinde duygusal ve sosyal yönden yaşadıkları yalnızlığı ifade etmekte olup, çalışma arkadaşlarına yakın davran(a)mama ve onlardan kendini çekmesi veya dışlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yalnızlığın otel işletmelerinde ortaya çıkması, birlikte çalışmanın zorunlu olduğu otel işletmelerinde bir sorun yaratacağı aşikârdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde yer çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin belirlenmesi, bu işletmelerin başarısına katkı sağlayacaktır. Araştırma kapsamında örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının, örgütsel yalnızlık düzeylerinin düşük olduğu

tespit edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde yer alan çalışanların, çalışma arkadaşlarına karşı kendilerini duygusal olarak yalnız hissetmediği, onlar tarafından dışlanmadığı, mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceği birilerinin olduğu, iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissettiği ve sosyal ilişkilere sahip olduğunu düşündükleri ifade edilebilir. Buna karşılık Page ve Cole'un (1991) çalışmasında ise işi gereği çok fazla insanla temas kuran ve hizmet etmenin doğası gereği almaktan çok duygusal olarak verici konumunda olan hizmet çalışanları, diğer meslek gruplarına göre daha fazla yalnızlık yaşamaktadırlar (Wright, 2005a, s. 46). Ancak ilgili alanyazında kapsamında yapılan ampirik çalışmaların çoğunluğunda (Ayazlar ve Güzel, 2014; Örucü, Akgül ve Şeker, 2019; Gümüş Dönmez, 2019; Akbaba, 2020; Boz ve Alan, 2021), otel işletmelerinde yer alan çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin düşük olduğu belirtilmiştir. Buna göre, araştırma kapsamında elde edilen örgütsel yalnızlığa ilişkin sonuçlar ilgili alanyazını da destekler niteliktedir. Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yalnızlık düzeylerinin düşük olmasının nedenleri ise birçok yönden ele alınarak açıklanabilir. Öyle ki, otel işletmelerinin çalışan ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı bir ortam olması, sosyal faaliyetleri bünyelerinde barındırmaları ve çalışanlara yönelik çeşitli sosyal aktiviteleri düzenlemeleri bunun bir nedeni olarak görülebilir. İlgili alanyazında ise bu nedenler örgütsel bağlılık, örgütsel destek, iş ve yaşam tatmini, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel güven, insan kaynakları yönetimi gibi konularla ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

Otel işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, işletmelere sağlayacağı faydalar arasında prososyal hizmet davranışları da gösterilmektedir. Prososyal hizmet davranışları, çalışanların müşterilere karşı rol tanımında belirtilen görevleri en iyi şekilde yapması ve rol tanımlarının dışına çıkarak hem müşterilere hem de çalışmalarına arkadaşlarına karşı göstermiş oldukları gönüllülük esasına dayalı olumlu davranışları kapsamaktadır. Bu nedenle de çalışanların prososyal davranışlarının ne düzeyde olduğunun tespit edilmesi, otel işletmelerine önemli katkı sağlayacaktır. Araştırma kapsamında örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının, prososyal hizmet davranışları oldukça yüksek düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde yer alan çalışanların, rol tanımdan belirtilen tüm yükümlülükleri yerine getirdikleri, müşterilere üstün kalitede hizmet sunabilmek için rol tanımlarının ötesine geçtikleri, müşterileri memnun edebilmek için mümkün olan her şeyi isteyerek ve severek yaptıkları ve çalışma arkadaşlarına da her zaman yardım eli

uzatmaya hazır oldukları ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuçlara göre, örnekleme dâhil edilen çalışanların çalışma arkadaşlarına destek olduğu ve müşterilere karşı çalıştıkları işletmeyi de iyi bir şekilde temsil ettiği görülmektedir. Konuyla ilgili alanyazın incelendiğinde, bazı çalışmalarda (Tsaur ve Lin, 2004; Tuan, 2018) çalışanların, prososyal hizmet davranışları orta düzeyde sergilendiği tespit edilse de, yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda (Tavitian, 2004; Lee vd., 2006; Eren vd., 2014; Yeşiltaş, 2014; Çullu Kaygısız, 2016; Cheng ve Chen, 2017; Teng, 2019; Kanten ve Kanten, 2019; Kang vd., 2020), otel işletmeleri çalışanları tarafından prososyal hizmet davranışlarının yüksek düzeyde sergilendiği belirlenmiştir. Buna göre, araştırma kapsamında elde edilen prososyal hizmet davranışlarına ilişkin sonuçlar ilgili alanyazını da destekler niteliktedir. Yoğun rekabet altında faaliyetlerini sürdüren otel işletmeleri için prososyal hizmet davranışlarına ilişkin bu sonuçlar ise son derece arzu edilen bir durumdur ve diğer işletmeler için örnek teşkil etmesi bakımından önemlidir.

Alan araştırmasından elde edilen diğer sonuçlara göre, çalışanların algıladıkları liderlik tarzları, örgütsel yalnızlık düzeyleri ve prososyal hizmet davranışları bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Buna göre, Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan, yaşça diğerlerinden daha büyük olan, mutfak bölümünde çalışan ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla otokratik liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Ayrıca, otel işletmelerinde çalışan genel müdür ve yardımcıları, diğer pozisyonda yer alanlara göre otokratik liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler. Elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın kapsamında değerlendirildiğinde, Alanya'daki konaklama, yiyecek-içecek ve seyahat işletmeleri çalışanlarının, işletme içerisinde göreve yönelik liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından daha fazla algıladığı (Gülertekin, 2013); benzer şekilde, Aydın'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların da algıladıkları otokratik liderlik tarzının biraz daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz, 2016). Radwan'ın (2020) yaptığı çalışmada ise Kahire'deki şehir otel işletmelerinde otokratik liderlik tarzının daha yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Ankara'daki otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışanların, otokratik liderlik tarzını daha fazla algıladığı (Akoğul ve Seçilmiş, 2018), başka bir çalışmada (Postacı, 2017) ise kat hizmetleri bölümünde yer alan çalışanların, işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladığı belirlenmiştir. Hoyraz Manyas'ın (2019) yaptığı çalışmada ise Antalya'da faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı turizm

işletmeleri ve A grubu seyahat acentaları çalışanlarının yaşları arttıkça, otokratik liderlik tarzını daha fazla algıladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlara karşılık; yaş (Kandemir, 2015), eğitim durumu (Kızıltay, 2010; Kandemir, 2015) ve çalışılan bölüme (Kandemir, 2015) göre otokratik liderlik tarzına ilişkin görüşlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, araştırma kapsamından elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın ile ilişkilendirildiğinde, benzerlik ve farklılıkların olduğu da görülse de büyük çoğunluğu ilgili alanyazını desteklemektedir.

Çalışanlarının algıladıkları demokratik liderlik tarzıyla ilgili farklılıklarda; bekâr, Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan, bulunduğu otelde ve turizm sektöründe bir yıldan deneyimi az olan, muhasebe bölümünde çalışan ve önlisans/lisans eğitim seviyesine sahip olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla demokratik liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Ayrıca, otel işletmelerinde çalışan departman müdürleri, diğer pozisyonda yer alanlara göre demokratik liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler. Elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın kapsamında değerlendirildiğinde, Aytekin'in (2019) çalışmasında sayfiye otel işletmelerine (Antalya) kıyasla şehir otel işletmelerinde (İzmir) demokratik liderliğin daha fazla algılandığı tespit edilse de diğer çalışmaların büyük çoğunluğunda (Al-Ababneh, 2013; Topaloğlu ve Dalgın, 2013; Akanpaadgi, Valogo ve Akaligang, 2014; Cinnioğlu ve Turan, 2020), sayfiye otel işletmelerinde demokratik liderlik tarzının daha yüksek algılandığı ve bu otel işletmeleri için en uygun liderlik tarzlarından birisi olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, Kızıltay'ın (2010) çalışmasında ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanların demokratik liderlik tarzını daha fazla algıladıkları; Postacı'nın (2017) çalışmasında ise kişiyi dikkate alan liderlik tarzının bekâr çalışanlar tarafından daha yüksek algılandığı tespit edilmiştir. Yine aynı çalışmada, ön büro bölümündeki çalışanların, kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Aytekin'in (2019) çalışmasında ise bir yıldan az deneyime sahip olanların, demokratik liderliği daha yüksek algıladıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlara karşılık; medeni durum, eğitim, çalışan bölüm (Aytekin, 2019), buldukları oteldeki çalışma süresine (Topaloğlu ve Dalgın, 2013) göre, demokratik liderlik tarzına ilişkin görüşlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, araştırma kapsamından elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın ile ilişkilendirildiğinde büyük çoğunluğunun benzerlik gösterdiği görülmektedir.



Çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarından serbestlik tanıyan liderliğe ilişkin görüşlerinde ise evli, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışan, lisansüstü eğitimine sahip, kat hizmetleri bölümünde çalışan, turizmde sektöründe deneyimi daha fazla olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla serbestlik tanıyan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Ayrıca, otel işletmelerinde çalışan genel müdür ve yardımcıları, diğer pozisyonda yer alanlara göre serbestlik tanıyan liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler. Evli olanların işletme içerisinde kendilerini özgür hissetmek istemeleri, lisansüstü eğitim seviyesi olan ve turizm sektöründe çalışma süresi fazla olanların da sahip oldukları akademik ve mesleki bilgi, tecrübe ve deneyimin fazla olması, kat hizmetlerinde çalışanların da yaptıkları işlerin günlük rutininin dışına çıkmaması böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin de kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasına bağlı olarak daha çok profesyonel yöneticiyi buldurması, bu nedenle de genel müdür ve yardımcılarının, çalışanlarına biraz daha fazla serbestlik göstermesinin bir nedeni olabilir. Kızıltay'ın (2010) çalışmasında ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların serbest bırakıcı liderlik tarzını daha fazla algıladıkları; Aktuna'nın (2016) çalışmasında ise serbestlik tanıyan liderlik tarzı, yaşça daha büyük olanlar ve kat hizmetleri bölümünde çalışanlar tarafından daha yüksek algılanmaktadır. Yine aynı çalışmada, Ankara'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri ile cinsiyet, eğitim ve buldukları otelde çalışma süresi arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir (Aktuna, 2016). Buna göre, araştırma kapsamından elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın ile ilişkilendirildiğinde, benzerlik ve farklılıkların olduğu, bu farklılıkların da ilgili alanyazına katkı sağlaması beklenilmektedir.

Hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin farklılıklarda; örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarından hizmetkâr liderliğe ilişkin görüşleri; eğitim durumlarına, otelin bulunduğu konuma, değerlendirme yaptıkları liderin pozisyonuna, turizm sektörü ve buldukları oteldeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre, Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan, eğitim seviyesi ilköğretim, bulunduğu otelde ve turizm sektöründe bir yıldan deneyimi az olan çalışanlar, diğerlerine kıyasla hizmetkâr liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Ayrıca, otel işletmelerinde çalışan departman müdürleri, diğer pozisyonda yer alanlara göre hizmetkâr liderlik tarzını örgüt içerisinde daha fazla sergilemektedirler. İnce ve Güripek'in (2016) çalışmasında, Alanya'daki beş yıldızlı otel

işletmelerinde hizmetkâr liderlik tarzının yüksek düzeyde sergilendiği; Özdemir'in (2017) çalışmasında hem sektör hem de bulunduğu otelde bir yıldan daha az deneyimi olan çalışanların hizmetkâr liderlik davranışlarını daha yüksek algıladığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Koyuncu vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada da daha uzun örgütsel görev sürelerine sahip olan ve beş yıldızlı otellerde çalışanların daha düşük düzeyde hizmetkâr liderliği algıladığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak Özdemir (2017) ve Ergen'in (2013) çalışmalarında, eğitim seviyeleri yükseldikçe, hizmetkâr liderlik davranışlarının daha yüksek algılandığı tespit edilmiştir. Araştırmada eğitim seviyesi düşük olanlarla, hizmetkâr liderlerin güçlendirmeye yönelik davranışlarda bulunarak onlarla daha fazla ilgilenmesi, böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Bu sonuçlara karşılık; organizasyondaki çalışma süresi (Ergen, 2013; Zargar, 2016; Qiu, Dooley ve Xie, 2020; Zia vd., 2021), eğitim (Koyuncu vd., 2014; Zargar, 2016), turizm sektöründe çalışma süresine (Ergen, 2013) göre, hizmetkâr liderlik tarzına ilişkin görüşlerde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını belirleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Buna göre, araştırma kapsamından elde edilen bu sonuçlar ilgili alanyazın ile ilişkilendirildiğinde büyük çoğunluğunun benzerlik gösterdiği ve farklılıkların da ilgili alanyazına katkı saylayacağı düşünülmektedir.

Örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel yalnızlık düzeyleri kıyaslandığında evli, İstanbul'daki otellerden çalışan, eğitim seviyesi lisansüstü, kat hizmetleri bölümünde ve bulunduğu otelde 1-5 yıl arası deneyimi olan çalışanların, diğerlerine göre örgütsel yalnızlık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Şehir otel işletmelerinde yapılan çalışmalarda da (Aşık, 2016; Jung, Song ve Yoon, 2021) çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu belirlenirken, sayfiye otel işletmelerinde ise örgütsel yalnızlığın daha düşük düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir (Ayazlar ve Güzel, 2014; Gümüş Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Boz ve Alan, 2021). Bununla birlikte, araştırma sonuçlarından farklı olarak Akbaba'nın (2020) yaptığı çalışmada lisans düzeyinde eğitim alan ve 1-5 yıl arası bulunduğu otelde deneyimi olan çalışanların, örgütsel yalnızlık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Böyle bir farklılığın olması ise örnekleme dâhil edilen eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha çok örgüt içindeki yönetim piramidinin üst basamaklarında olmasından ve 1-5 arasında deneyimi olan çalışanların da iş yerine uyum sağlamada (oryantasyon) geçiş aşamasında olmasından kaynaklanabilir. İlgili

alanyazında, çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin, demografik özelliklere göre çok fazla karşılaştırılmadığı görüldüğünden dolayı elde edilen bu sonuçlar, sektördeki uygulayıcılara önemli fikirler vermesi beklenilmektedir.

Çalışanlarının sergiledikleri prososyal hizmet davranışlarına ilişkin farklılıklarda; bekâr, Antalya'daki otellerde çalışan, eğitim seviyesi ilköğretim, turizm sektöründe 16 yıl ve üzeri, bulunduğu otelde ise bir yıldan daha az deneyimi olan çalışanların prososyal hizmet davranışlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, otel işletmelerinde genel müdür ve yardımcılarını lider olarak gören çalışanların da daha fazla prososyal hizmet davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar kapsamında, hem sayfiye (Yeşiltaş, 2014; Kanten ve Kanten, 2019) hem de şehir otel işletmelerinde (Tavitiyaman, 2004; Yeşiltaş, 2014; Çullu Kaygısız, 2016; Cheng ve Chen, 2017; Teng, 2019; Yuan vd., 2021) yer alan çalışanların sergiledikleri prososyal hizmet davranışlarının yüksek olduğu belirtilebilir. Eren vd. (2014) ve Tuan'ın (2018) yaptıkları çalışmalarda ise eğitim ve buldukları işletmedeki çalışma süresi ile prososyal hizmet davranışları arasında anlamlı farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ilgili alanyazında prososyal hizmet davranışların demografik özelliklere göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan çalışmalara çok fazla rastlanılmamıştır. Bu kapsamda, bekâr çalışanların, evlilere kıyasla bu davranışları daha fazla göstermesi, işletme içerisindeki arkadaşlık ilişkilerinin daha fazla olmasıyla açıklanabilir. Bununla birlikte, eğitim seviyesi ilköğretim olanların da daha düşük pozisyonda çalışmalarına bağlı olarak fiziksel güç gerektiren işlerde çalışma arkadaşlarına daha fazla yardımcı olmaları böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir. Ayrıca turizm sektöründe deneyimi fazla olanların genellikle yabancı dili iyi bilmelerinin bir neticesi olarak özellikle yabancı müşterilerle daha kolay iletişim kurabilmeleri ve yardımcı olabilmeleri, işe yeni başlayanların ise işletme içerisindeki yöneticilerinin gözüne girebilmek adına rol tanımında belirtilen görevleri en iyi şekilde yapmaları, bu farklılıkların nedenleri arasında yer alabilir.

Otel çalışanlarının konuyla ilgili görüşlerindeki farklılıklar belirlendikten sonra araştırmanın temel amacı olan algılanan liderlik tarzlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler neticesinde önemli sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, İstanbul ve Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları tarafından algılanan liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik ile hem örgütsel yalnızlık ve alt boyutları hem de

prososyal hizmet davranışları ve alt boyutları arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte, değişkenler arasındaki ilişkilerin neden-sonuç kapsamında açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizleri sonuçlarında ise beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar tarafından algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerinin büyük çoğunluğunun kabul edildiği ifade edilebilir.

Sayfiye ve şehir otel işletmelerinde sergilenen otokratik liderlik tarzının çalışanların genel örgütsel yalnızlık düzeylerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilirken, alt boyutlarda sadece sosyal yalnızlık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, otokratik liderliğin genel prososyal hizmet davranış düzeyleri ve alt boyutlarında da anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Buna göre, otel işletmelerinde otokratik liderlik tarzı ne kadar yüksek düzeyde uygulanırsa, çalışanların sosyal yalnızlık düzeyleri de artmaktadır. Otel işletmelerindeki otokratik bir liderin, çalışanların verimliliği üzerine daha fazla odaklanması, onları sadece işini yapan bir makine gibi görmesi, performansa dayalı ödül ve ceza sistemini uygulaması, çalışanlar arasındaki rekabeti daha fazla artırdığı söylenebilir. Böyle bir yoğun rekabet ortamında ise çalışanlar, çalışma arkadaşlarına karşı daha resmi davranabilir, bildiği konularda onlara yardımcı olmak istemeyebilir, liderleri tarafından daha fazla takdir edilme beklentisiyle onları ezerek, dışlayabilirler. Kendilerini bir arkadaş grubunun parçası gibi hissetmeyen, sosyal arkadaşlık ilişkilerinin zayıfladığını düşünen, işle ilgili veya diğer sorunlarını paylaşabileceği birilerini bulamayan çalışanlar ise daha fazla sosyal yalnızlık yaşayabilir. Nitekim araştırma kapsamında elde edilen otokratik liderliğin, sosyal yalnızlığı pozitif yönde etkilediğine yönelik sonuç da bu görüşü destekler niteliktedir. Turizmle ilgili alanyazında konuyla ilgili bir çalışmaya rastlanılmasa da otokratik liderlerin, otel çalışanların işletmelerine olan bağlılık düzeylerini azalttığı (Topaloğlu ve Dalgın, 2013; Rao ve Zaidi, 2020), onların ruh hallerini olumsuz yönde etkilediği (Khuong ve Khanh, 2016), yaratıcılık düzeylerini azalttığı (Akoğul ve Seçilmiş, 2018; Radwan, 2020), kendini işletmenin bir parçası olarak görmeyi içeren örgütsel özdeşleşmeyi düşürdüğü (Cinnioğlu ve Turan, 2020), duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşmayı artırdığı (Akoğul ve Seçilmiş, 2018; Hoyraz Manyas, 2019;), güçlendirme, kişisel gelişim, terfi, ücret ve ödül sistemleri algılarında ise bir tatminsizlik yarattığı (Fouad, 2019) belirtilmiştir. Bununla birlikte, otokratik liderliğe ilişkin elde

edilen diğer sonuçlarla benzer şekilde, otokratik liderliğin, çalışanların iş tatminleri (Al-Ababneh, 2013), performansları (Kandemir, 2015; Mwesigwa, 2018), örgüt yararına etik olmayan davranışları (Baba, 2020; Uymaz, 2020) üzerinde ise anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, otokratik liderlik tarzı her ne kadar otel işletmelerinin performansı ve verimliliği üzerine odaklansa da artık insanı dikkate almayan bir liderlik tarzının günümüz otel işletmelerine çok da uygun olmadığı ve kurumsal hedeflerin ulaşılmasına da yardımcı olamayacağı ifade edilebilir.

Örnekleme dâhil edilen beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları demokratik liderlik tarzının, hem örgütsel yalnızlık hem de alt boyutları üzerinde negatif yönde bir etkisi tespit edilirken, prososyal hizmet davranışları ve alt boyutları üzerinde ise pozitif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde yöneticilerin demokratik liderlik tarzını sergilemesi, çalışanların sosyal ve duygusal yalnızlık düzeylerini azaltırken, rol tanımlı, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına gösterilen prososyal hizmet davranışlarını da artırmaktadır. Demokratik bir liderin otel çalışanların duygusal yalnızlık düzeylerinde azaltıcı bir etkisinin olması, bu tarz liderlerin çalışanların sorunlarını, ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini paylaşma konusunda teşvik edici bir ortam yaratması ile açıklanabilir. Bu sayede çalışanlar hem liderlerine hem de çalışma arkadaşlarına güven duyarak, onlarla daha yakın ilişki kurabilirler. Aynı zamanda demokratik liderin iletişime önem vermesi, çeşitli sosyal aktivitelerle işletme içerisinde birlik ve beraberliği sağlayarak çalışanlar arasında daha fazla arkadaşlık ilişkilerinin oluşmasına zemin hazırlaması, otel çalışanlarının sosyal yönden yalnız olmadığını hissetmelerinin bir nedeni olarak görülebilir. Bununla birlikte, demokratik bir liderin otel çalışanlarının prososyal hizmet davranışları üzerinde artırıcı bir etkisinin olması ise karşılıklılık norm teorisi ile açıklanabilir. Buna göre, demokratik liderleri tarafından değer verildiğini, istek, ihtiyaç ve mutluluklarının önemsendiğini hisseden otel çalışanları aldığı bu yararlar karşılıklı rol tanımında belirtilen görevleri en iyi şekilde yapabileceği ve hatta bu tanımların ötesine geçerek müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı severek ve isteyerek daha fazla yardımcı davranışlar gösterebileceği anlaşılmaktadır. Turizmle ilgili alanyazında demokratik liderlerin, otel çalışanların işten duyulan tatmin düzeyini artırdığı (Al-Ababneh, 2013), daha iyi performans gösterme konusunda daha fazla motive olduğu (Akanpaadgi, Valogo ve Akaligang, 2014; Kandemir, 2015), yaratıcı fikir geliştirme ve uygulama sürecini artırdığı (Yılmaz, 2016; Aytekin, 2019), örgütsel

özdeşleşme düzeylerini yükselttiği (Cinnioğlu ve Turan, 2020), işletmelerine karşı daha fazla bağlılık hissettiği (Radwan, 2020), duygusal tükenme, kişisel başarıda azalma ve duyarsızlaşmayı da azalttığı (Akoğul ve Seçilmiş, 2018) tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, turizmle ilgili alanyazında demokratik liderliğin, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak alanyazında olumlu mizah anlayışı sergileyen liderlerin, çalışanlar arasında teşvik edilmek üzere ilişki kurmayı pekiştirerek, çalışanların işyerindeki yalnızlık düzeylerini azalttığı (Yang ve Wen, 2021) belirlenmiştir. Başka bir çalışmada (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013) ise otantik liderin sergilediği ahlaki ve etik ilkeler doğrultusunda yönlendiren, bilgi paylaşımı yapılabilen, düşünce ve fikirlerin açıkça ifade edilmesine olanak sağlayan ve çalışanlarına değerli olduklarını hissettiren olumlu bir örgüt iklimi oluşturması ise otel çalışanlarının birbirlerine ve müşterilere karşı daha olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine neden olduğu belirtilmiştir. Benzer şekilde, lider ile çalışanlar arasındaki etkileşimi dikkate alan LMX liderlik tarzının, seyahat acentaları çalışanlarının prososyal hizmet davranışları üzerinde artıcı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Chow, Lai ve Loi, 2015). Bu kapsamda, çalışanların kişilik özelliklerini dikkate alan, alınan kararlara çalışanları dâhil eden, onların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve en önemlisi de insan ilişkilerine önem veren liderlik tarzlarının, çalışanların olumlu davranışlarını artırdığı, olumsuz davranışlarını ise azalttığı belirtilebilir. Araştırma kapsamında elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, demokratik liderlik tarzının da örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarının bir öncülü olabileceği görülmekte ve ilgili alanyazındaki sonuçlarla da örtüşmektedir.

Şehir ve sayfiye otel işletmelerinde sergilenen serbestlik tanıyan liderlik tarzının, hem örgütsel yalnızlık hem de alt boyutları üzerinde pozitif yönde bir etkisi tespit edilirken, prososyal hizmet davranışları ve rol ötesi prososyal hizmet davranışları dışındaki diğer alt boyutları üzerinde ise negatif yönde bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre, yöneticilerin serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını otel işletmelerinde daha fazla göstermesi, çalışanların duygusal ve sosyal yalnızlık düzeylerini artırırken, rol tanımlı ve iş birliğine yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışları ise azaltmaktadır. Serbestlik tanıyan liderin bulunduğu bir otel işletmesinde, çalışanların başlarında bir lider yokmuş gibi hissetmeleri, zor zamanlarında liderlerinden bir destek görememeleri, liderlerinin sorumluluk almayarak onları kendi haline bırakması, onların da sadece kendi anlayabileceği çalışanlardan oluşan bir ekip oluşturarak diğerleri dışlamaları, onların

duygusal ve sosyal yönden yalnızlık çekmelerinin nedenleri arasında gösterilebilir. Bununla birlikte, otel işletmelerinde serbestlik tanıyan bir lider, çalışanlarına daha fazla özgürlük tanımakta, bırakınız yapsınlar şeklinde bir tavır sergilemekte, onların kişisel gelişimiyle ilgilenmemekte, her çalışanın kendi kendini eğitmesini ve motive olmasını istemektedir. Sosyal bilgi işleme teorisinden hareketle, otel işletmelerinde sergilenen bu gibi davranışların, çalışanlar tarafından gözlemlenerek kendi tutum, değer ve davranışlarını da bunlara göre şekillendirmeleri, işletme içerisindeki paylaşma, dayanışma ve birlikteliği azaltarak, rol tanımlı ve çalışma arkadaşlarına gösterilen prososyal davranışların da azalmasına yol açabileceğinin bir göstergesi olabilir. Turizmle ilgili alanyazında serbestlik tanıyan liderlerin, otel çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini azalttığı (Cinnioğlu ve Turan, 2020), yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkilediği, tükenmişlik düzeylerini artırdığı (Akoğul ve Seçilmiş, 2018) ve işletme içerisinde daha sessiz kaldığı (Erol, 2012) tespit edilmiştir. Örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarına ilişkin bir çalışmaya rastlanılma da istismarcı yönetim anlayışının (Alper Ay, 2015), sağlık çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerini artırdığı, algılanan yönetici desteğinin varlığı ise bu yalnızlık düzeylerinin azalmasında etkili olduğu (Eroğlu, 2018) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte, serbestlik tanıyan liderlik tarzının aksine babacan liderliğin örgüt içerisinde bağlılığı, dostluğu, uyumu ve birlikteliği teşvik ederek, hava trafik kontrol bölümünde görev yapan çalışanların işyerindeki yalnızlık düzeylerini azalttığı (Öge, Cetin ve Top, 2018), sergilemiş oldukları yardımsever ve ahlaki davranışları ile de otel çalışanlarının prososyal hizmet davranışlarını artırdığı (Tuan, 2018) belirtilmiştir. Bu kapsamda, serbestlik tanıyan liderlik her ne kadar akademik ve mesleki uzmanlık gerektiren alanlarda olumlu bir liderlik tarzı olarak ortaya çıksa da otel işletmeleri için çok da uygun olmadığı, hem alanyazın hem de araştırma kapsamında elde edilen bu sonuçlarla ortaya koyulmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen önemli sonuçlardan sonuncusu ise beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların algıladıkları hizmetkâr liderlik tarzının, hem genel örgütsel yalnızlık hem de alt boyutlardan sosyal yalnızlık üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğunun belirlenmesi ve prososyal hizmet davranışları ve alt boyutları üzerinde ise pozitif yönde bir etkisinin olduğunun tespit edilmesidir. Buna göre, otel çalışanların hizmetkâr liderliğe ilişkin algıları arttıkça, sosyal yalnızlık düzeyleri azalmakta ve buna karşılık rol tanımlı, rol ötesi ve iş birliğine dayalı sergilenen prososyal hizmet davranışları da artmaktadır. Hizmetkâr liderlerin bulunduğu otel işletmelerinde

çalışanların çok fazla sosyal yalnızlık çekmemesinin nedenleri arasında hizmetkâr liderlerin çok iyi bir dinleyici olması, onlara değer vermesi, istek ve ihtiyaçlarını önemsemesi, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir iş ortamı oluşturması gösterilebilir. Ayrıca, bu tarz liderler, işletme içerisinde yardımlaşma, paylaşma ve takım ruhunu artırmayı sağlayan çeşitli etkinlikler düzenleyerek, herkesin birbirleriyle kaynaştığı, elinden geldiğince destek olduğu güçlü bir bağ ilişkisi kurmaktadır. Böyle bir ortamda ise otel çalışanları, sosyal bir ağa katılamama veya bir grubun parçası olduğunu hissedememe gibi sosyal yönden yaşadığı yalnızlığı daha az hissetmektedir. Aynı zamanda otel işletmelerinde ortaya çıkan hizmetkâr liderlerin hizmet vermeye öncelik vermesi, ekip içerisinde yardımlaşma, paylaşmayı artırması, çalışanları için fedakârlıkta bulunarak özel çaba göstermesi, sosyal mübadele teorisinden hareketle otel çalışanlarının da elde edilen yararları karşılıklı prososyal hizmet davranışları sergileyebileceğini göstermektedir. Yine rol teorisi dikkate alındığında, çalışanların otel işletmelerinde hizmetkâr bir lideri kendilerine rol model olarak almaları, hizmet vermeye daha yatkın olmalarını, müşterilere daha ilgili davranmalarını, onların ihtiyaç ve isteklerini hemen yerine getirmelerini ve çalışma arkadaşlarına her konuda yardımcı olmalarını açıklar niteliktedir. Turizmle ilgili alanyazında hizmetkâr liderlerin, otel çalışanların işten duyulan tatmin düzeyini yükselttiği (Wilson, 2013; Zargar, 2016), yüksek düzeyde hizmet kalitesi sergilemelerine yardımcı olduğu (Koyuncu vd., 2014; Qiu, Dooley ve Xie, 2020), performanslarını artırdığı (Huang vd., 2016; Zia vd., 2021), adalet algılarını yükselttiği (İnce ve Güripek, 2016), kişisel başarılarını yükselttiği (Kaplan ve Uzun, 2017), işletmeleriyle özdeşleşmesini sağladığı (Çelik, 2017) ve motive edici bir dil kullanarak işletmelerine olan bağlılıklarını artırdığı (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín ve Lloréns-Montes, 2019; Rabiul ve Yean, 2021) tespit edilmiştir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma (Kaplan ve Uzun, 2017), işte var olamama (Özdemir, 2017), işten ayrılma niyeti (Zia vd., 2021) üzerinde ise azaltıcı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırma kapsamında belirlenen değişkenlerle ilişki olması bakımından hizmetkâr liderlerin, otel çalışanlarının çalışma arkadaşlarına karşı gönüllü olarak gösterdikleri ekstra rol davranışlarını (Ergen, 2013) ve müşteri odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Wu vd., 2013) artırdığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde, otel çalışanlarının ruhsal gelişimini ve duygularını önemseyen ruhsal liderlik tarzının, otel işletmelerinde sergilenen prososyal hizmet davranışları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (Bayıghomog ve Araslı, 2019). Hizmetkâr liderlerin etik ile ilgili davranışlarını odak noktasına alan etik



liderlik tarzının ise hem perakende-hizmet sektörü çalışanları tarafından sergilenen prososyal hizmet davranışların artmasına katkı sağladığı (Irmak, 2021) hem de tekstil firması çalışanlarının örgütsel yalnızlık düzeylerini azaltmaya yardımcı olduğu (Eroğlu ve Yılmaz, 2015) tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere, ilgili alanyazında hizmetkâr liderlik tarzının, hem örgütsel yalnızlık hem de çalışma arkadaşları ve müşterilere yönelik sergilenen prososyal hizmet davranışları birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda hizmetkâr liderliğin, örgütsel yalnızlığı azaltmada ve prososyal hizmet davranışları artırmada önemli bir öncülü olabileceği ifade edilebilir. İlgili alanyazın ve araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, aynı zamanda otel işletmelerinin de sahip oldukları özellikler dikkate alındığında, demokratik liderlik ile birlikte hizmetkâr liderliğin de otel işletmeleri için en uygun liderlik tarzları olabileceği görülmektedir.

Algılanan liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, hem sektördeki uygulayıcıların hem de konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacıların dikkate alınmasında fayda görülen önerileri, aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Araştırma kapsamında, demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının otel işletmelerinde yüksek düzeyde uygulandığı, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının ise daha düşük düzeyde sergilendiği, çalışanların algıları neticesinde ortaya konulmuştur. İlgili alanyazında demokratik ve hizmetkâr liderlerin genellikle otel çalışanlarının olumlu davranışlarını artırdığı, otokratik ve serbestlik tanıyan liderlerin ise çoğunlukla olumsuz davranışların artmasına yol açtığı belirtilmektedir. Otel işletmelerinin başarısı, verimliliği ve performansı üzerinde çalışanların olumlu davranışlarının önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde, otel yöneticilerinin demokratik ve hizmetkâr liderlik davranışlarını işletme içerisinde daha fazla sergilemeleri, aynı zamanda çalışanların olumsuz davranışlarının artmasına neden olabilecek liderlik davranışlarından da uzak durmaları önerilebilir.

- Örnekleme dâhil edilen sayfiye ve şehir otel işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğu duygusal ve sosyal yönden çok fazla yalnız olduğu düşünmeseler de örgütsel yalnızlık önemli bir sorundur. İnsanın insana hizmet etme mecburiyetinin duyulduğu otel işletmelerinde, örgütsel yalnızlığın tamamen ortadan kaldırılması çok mümkün olmasa da en az düzeye indirilmesi için gerekli önlem ve tedbirlerin alınması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanlar tarafından hissedilen örgütsel yalnızlık, müşteri memnuniyetsizliği,

düşük hizmet kalitesi, kötü ilişkiler, ekip ruhunu azaltma gibi birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, sektördeki uygulayıcılara, örgütsel yalnızlığı ciddi bir problem olarak görmeleri, yoğun rekabet halinde olan otel işletmelerinde örgütsel yalnızlığın nereden kaynaklandığı ve hangi sonuçlara yol açtığı konusunda bilinçli olmaları ve bu konuda sorun yaşayan çalışanlara özel destek vermeleri önerilebilir.

- Örnekleme dâhil edilen otel işletmelerinde prososyal hizmet davranışların yüksek düzeyde sergilenmesi, iş yükünün fazla, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu otel işletmeleri için oldukça değerlidir. Bu nedenle sektördeki uygulayıcılar tarafından sergilenen prososyal hizmet davranışların azalmasına yol açabilecek örgütsel faktörler belirlenebilir ve bu davranışların artırılması ve devamlılığının sağlanmasına yönelik çalışanlar takdir edilebilir ve izin, promosyon, maaş artışı, hediye çeki vb. şekilde onlar ödüllendirilebilir.

- Araştırmada genel müdür ve yardımcılarının beş yıldızlı otel işletmelerinde otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını daha fazla sergiledikleri belirlenmiştir. Ancak, onlarla sürekli iletişim halinde olan departman müdürleri ve şeflerin de fikir ve düşüncelerine onlar tarafından değer verildiğini hissetmek istediği, işletme içerisinde bütün sorumluluğu kendilerinin almak istemediği, zor zamanlarında liderlerini yanlarında görmek istediği ve onlarla olan arasındaki bağı daha güçlü olması gerektiğini düşündüğü söylenebilir. Nitekim örnekleme dâhil edilen lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanların da çoğunlukla bu pozisyondaki kişiler olabileceği düşünüldüğünde, bu çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin yüksek, prososyal hizmet davranışlarının da düşük olması, bu görüşü destekler niteliktedir. Bu kapsamda, işletmenin üst yönetim sınıfında bulunan kişilerin de işletme içerisinde sergiledikleri liderlik tarzlarına dikkat etmeleri ve bu liderlik tarzlarının daha insan odaklı olma konusunda gerekli hassasiyeti göstermeleri önerilebilir.

- Araştırma kapsamında, sayfiye otel işletmelerine kıyasla şehir otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerinin daha yüksek ve prososyal hizmet davranışlarının ise daha düşük düzeyde sergilenmesi, sektördeki uygulayıcılar tarafından dikkat edilmesinde fayda görülen bir diğer önemli sonuç olarak gösterilebilir. Şehir otel işletmelerinin daha fazla bürokratik bir yapı sergilemeleri, prososyal hizmet davranışların ortaya çıkışını kısıtlarken, çalışanlar arasında kurulan ilişkilerin de daha resmi ve yüzeysel olmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda, bu tür işletmelerin

yöneticilerine, böyle bir ortamın etkisini azaltmak için çalışanlar arasındaki paylaşmayı, yardımlaşmayı, kişisel ilişkileri güçlendirmeye yönelik çeşitli rekreasyonel aktiviteler (piknik, yemek, personel gecesi, sportif etkinlikler) düzenlenmeleri ve bunlara katılım konusunda da teşvik etmeleri önerilebilir.

- Örnekleme dâhil edilen sayfiye ve şehir otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık düzeyleri üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel yalnızlık düzeylerini azaltmak isteyen sektördeki uygulayıcılara, işletme içerisindeki sergiledikleri liderlik davranışlarını demokratik ve hizmetkâr liderliğe göre şekillendirmeleri tavsiye edilebilir. Bu doğrultuda, otel çalışanlarının duygusal ve sosyal yönden kendilerini yalnız hissetmemesinde, liderlerin onların bilgi ve becerilerine önem vermeleri, onları karar alma sürecine dâhil etmeleri, onlarla iş birliği yapmaları, onlarla arasındaki iletişim kanallarını her zaman açık tutmaları, kişisel bir problemleri olduğunda onlara her zaman yardım elini uzatmaları ve onların çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koymaları oldukça fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte, çalışanları kendi hallerine bırakan, onlara bütün sorumluluğu yükleyen, katı kurallar uygulayan, duygu ve düşüncelere önem vermeyen, güç kaynağı olarak cezayı kullanan liderlik davranışları sergilendiğinde, çalışanların başarısı ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen örgütsel yalnızlığın işletme geneline yansiyarak artacağı unutulmamalıdır.

- Sektördeki uygulayıcıların dikkate almasında fayda görülen bir diğer önemli sonuç da örnekleme dâhil edilen çalışanların algıladıkları demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, prososyal hizmet davranışları üzerinde olumlu, serbestlik tanıyan liderliğin ise olumsuz yönde etkisi olduğunun belirlenmesidir. Bu kapsamda, otel işletmelerinde prososyal hizmet davranışları artırmak isteyen sektördeki uygulayıcılara, otel çalışanlarının motive olmaları için çaba harcamayan, kendilerini onlar gibi gören, yetkilerini tamamen onlara bırakarak tüm inisiyatifi onların almasını isteyen, amaçların açık ve anlaşılır olmaları için çaba harcamayan, ekip içerisindeki çalışmalara katılmayan vb. gibi liderlik davranışlarından vazgeçmeleri önerilebilir. Bunun yerine onlara hizmet eden, onların kişisel gelişimiyle yakından ilgilenen, onların niteliklerine uygun sorumluluk veren, güçlenmesini sağlayan, onlara güvenen, yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı veren, sevgi gösteren, onlar için fedakârlıkta bulunan, birlik, beraberlik, yardımlaşma ve paylaşmanın önemini vurgulayan ve onların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı sunan liderlik davranışları sergilemeleri önerilebilir. Böyle bir ortamda

hizmetkâr ve demokratik liderlerini rol modeli alan çalışanlar, müşterilere ve çalışma arkadaşlarına karşı daha fazla prososyal hizmet davranışları sergileyebilecektir.

- Demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerinde etkili olabileceği görülmektedir. Bununla birlikte, durumsal liderlik teorilerinden hareketle, hangi durumda hangi liderlik tarzlarının daha etkili olabileceğini belirtmek gerekirse, demokratik liderlik tarzının otel işletmelerindeki çalışanların yalnızlık düzeylerini azaltmada, hizmetkâr liderlik tarzının ise prososyal hizmet davranışlarını artırmada daha etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç da sektördeki uygulayıcılar tarafından dikkate alınmasında önemli bir husus olarak gösterilebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar doğrultusunda sunulan bu öneriler sayesinde, liderlerin de içerisinde olduğu sektördeki uygulayıcılar tarafından alınabilecek kararlar, benzer ürünler sunan otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti, üstün kaliteli hizmet ve rekabet avantajı elde etmesinde bir farkındalık yaratması beklenilmektedir. Söz konusu bu durum ise otel işletmelerinde uygulanan olumlu uygulamaların artırılarak devam ettirilmesinde, olumsuz uygulamaların ise düzeltilmesine önemli katkılar sağlayabilecektir. Bununla birlikte, algılanan liderlik tarzlarından otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ilgili alanyazında bir çalışmaya rastlanılmaması ve öncü bir çalışma niteliğinde olması, araştırma kapsamında elde edilen sonuçların ilgili alanyazına da katkı sağlayabileceğini düşündürmektedir. Bu kapsamda sektördeki uygulayıcıların dikkate almasında faydalı görülen konular belirtildikten sonra konuyla ilgili araştırma yapmak isteyen akademisyen/araştırmacılara da şu önerilerde bulunabilir:

- Araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarının hem örgütsel yalnızlık hem de prososyal hizmet davranışlara ilişkin bir çalışmaya rastlanılmaması, elde edilen sonuçların benzer çalışmalarla karşılaştırma yapılmasını ve otel işletmeleri açısından detaylı olarak incelenmesini zorlaştırmıştır. Bu doğrultuda, ilgili alanyazına katkı sağlanması ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi için benzer çalışmalar gerçekleştirilebilir ve araştırma sonuçları ile karşılaştırılabilir.

- Araştırma kapsamında liderlik tarzları olarak otokratik, demokratik, serbestlik tanıyan ve hizmetkâr liderlik belirlenmiştir. Başka liderlik tarzları seçilerek, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarının öncülleri arasında yer alıp almadığının

belirlenmesi, sektöre önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca otel çalışanlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışlarının, demografik özelliklere göre çok fazla karşılaştırma yapılmadığı fark edildiğinden dolayı böyle bir çalışmanın yapılması da önerilebilir.

- Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, İstanbul ve Antalya şehirlerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yer alan çalışanların görüşleriyle sınırlıdır. Bu kapsamda, bu şehirlerdeki farklı tür ve sınıftaki konaklama, seyahat, yiyecek-içecek veya eğlence işletmelerinde yer alan işgörenlerin konuyla ilgili görüşlerindeki benzerlik ve farklılıklar ortaya koyulabilir. Bununla birlikte, araştırmanın evreni olarak farklı şehirler seçilerek, destinasyonlar arası bir kıyaslama yapılabilir. Aynı zamanda, otel işletmelerindeki liderlerin de görüşleri alınarak hangi liderlik tarzını daha fazla sergilediği belirlenebilir veya çalışanların, örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları da onlar tarafından gözlemlenebilir. Böylece her iki bakış açısı kapsamında mevcut durum ortaya koyularak, elde edilen sonuçlar detaylıca incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Abdul Gafoor, S. (2020). Workplace loneliness and employee creativity from a positive perspective. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9 (6), 244–262.
- Aboramadan, M., Kundi, Y. M. and Farao, C. (2021). Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: the mediating role of climate for green creativity. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30 (8), 929-956.
- Acar, T. (2001). *Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ackfeldt, A. L. and Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26 (7), 727-745.
- Adıgüzel, Z. ve Küçüköğlü, İ. (2020). Examining of Loneliness and organizational effectiveness based on work density and organizational communication in organizations. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (43), 159-179.
- Akanpaadgi, E., Valogo, M. and Akaligang, C. (2014). An assessment of the effects of leadership on the motivations of employees towards the achievement of organizational goals: A case study of the hospitality industry in the bolgatanga municipality. *European Journal of Business and Management*, 6 (24), 32-39.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akbaba, M. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile iş yaşamında yalnızlık arasındaki ilişki: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Turkish Studies-Social*, 15 (4), 1701-1716.
- Akduru, H. E. ve Semerciöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (13), 106-119.
- Akın, A., Ulukök, E. ve Şaylıkaya, M. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalinin iş yerinde yalnızlığa etkisi. *III. Uluslararası Mesleki ve Teknik Bilimler Kongresi*, Gaziantep.

- Akoğlan Kozak, M. (2017). Liderlik. M. Akoğlan Kozak (Ed.), *Rekreasyonel liderlik ve turist rehberliği* içinde (s.62-87). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğul, E. ve Seçilmiş, C. (2018). Liderlik tarzları, tükennişlik ve yaratıcılık ilişkisinin belirlenmesi: Ankara'da otel işletmelerinde bir uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 99-117.
- Akova, O., Kızılırmak, İ. ve Tanrıverdi, H. (2015). *Turizm işletmeciliği: Temel kavramlar ve uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksoy, S. (2019). Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işyerinde yalnızlığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10 (1), 203-218.
- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktuna, H. C. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki Ankara'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employees job satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies*, 3 (2), 93-98.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel değişim üzerindeki etkisi: Antalya ili beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ilişkisinde kariyer memnuniyetinin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Journal of International Social Research*, 8 (41), 1116-1126.
- Altınok, A. E. (2017). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel prososyal davranışların işten ayrılma niyeti ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altıntaş, T. T. ve Bıçakçı, M. Y. (2017). Erken çocukluk döneminde prososyal davranışlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 57, 245-261.

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., and Ololube, N. P. (2015). *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Management*, 5 (1), 6-14.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. ve Güneş Karakaya, B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. *Journal of nursing management*, 27 (3), 553-559.
- Angın, T. (2019). *Çok uluslu işletmelerde çalışan yalnızlığı ve örgütsel sinizm ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Arıkan, N. (2011). *Sağlık sektöründeki yöneticilerin güncel liderlik tarzları: Isparta ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 231-257.
- Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi. <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>, (Erişim tarihi: 15.05.2022).
- Arısoy, A. ve Taş, M. (2021). Sosyal çalışmacılarda meslek aşkı ve prososyal hizmet davranışları ilişkisi: Yaşamın anlamının aracılık etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21 (53), 827-854.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Asher, S. R. and Paguette, J. A. (2003). Loneliness and peer relations in childhood. *Current Directions in Psychological Science*, 12 (3), 75-78.
- Aşık, N. A. (2016). İş yerinde yalnızlığın tükenmişlik üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4 (3), 366-384.



- Ayan, A. and Kahraman, G. (2013). The evaluation of tamerlane's leadership styles and management perspective. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 36 (Mayıs-Haziran), 1-20. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/abuhsbd/> (Erişim tarihi: 12.04.2021)
- Ayazlar, G. and Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325.
- Aytekin, E. (2019). *Demokratik liderliğin örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Azzolini, M. and Shillaber, J. (1993). Internet service quality: winning from the inside out. *Journal of Quality Progress*, 26 (11), 75–89.
- Baba, A. (2020). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların örgüt yararına etik olmayan davranışına etkisinde duygusal bağlılığın aracı rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barbuto, E. J. and Wheeler, W. D. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Barutçu, E. ve Erçelik, E. (2012). Örgüt içi iletişimin işgören motivasyonuna etkisi: Denizli'de otel işletmelerinde bir araştırma. *Yenifikir Dergisi*, 9, 99-117.
- Batmaz, G. (2019). *Algılanan güç mesafesi ile iş yaşamında yalnızlık duygusu arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Batson, C. D. and Powell, A. A. (2003). Altruism and prosocial behavior. I. B. Weiner, T. Millon and M. J. Lerner (Eds.), *Handbook of Psychology* in (pp. 463-484). New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (2017). Liderlik tarzları ve girişimcilik özellikleri üzerine bir uygulama. *Journal of International Social Research*, 10 (52), 964-973.
- Bayighomog, S. W. and Araslı, H. (2019). Workplace spirituality–customer engagement Nexus: the mediated role of spiritual leadership on customer–oriented boundary–spanning behaviors. *The Service Industries Journal*, 39 (7-8), 637-661.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde liderlik ve işçi sendikaları yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Beğenirbaş, M. ve Yalçın, R. C. (2020). Hizmetkâr liderlik algısının duygusal emek üzerine etkileri: Hizmet çalışanları üzerinde bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 19 (37), 159-194.
- Bektaş, M. ve Kenar, G. (2018). Örgütsel çatışmaların çalışanların iş yaşamındaki yalnızlıkları üzerindeki etkisi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27 (2), 154-166.
- Bellou, V. and Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour evidence from the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (9), 943-954.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (1997). Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73 (1), 39–61.
- Beutel, M. E., Klein, E. M., Brähler, E., Reiner, I., Junger, C., Michal, M. and Tibubos, A. N. (2017). Loneliness in the general population: prevalence, determinants and relations to mental health. *BMC psychiatry*, 17 (1), 1-7.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C. ve Erdem, B. (2019). Psikolojik sahiplenme ile müşteri odaklı davranışlar arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının aracılık etkisi. *International Social Sciences Studies Journal*, 5 (48): 6114-6126.
- Bolino, M. C. and Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: a review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals*, 10 (1): 599-670.
- Boz, H. ve Alan, H. (2021). İş yaşamında yalnızlık, çalışmaya tutkunluk, yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: turizm sektörü incelemesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2), 253-272.
- Bozkurt, Ö. (2019). Örgütsel yalnızlık. E. Kaygın ve G. Kosa, (Editörler), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (s.61-75). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Brief, A. P and Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11 (4): 710-725.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (5. Baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S. and Randall, B. (2003). Sociocognitive and behavioral correlates of a measure of prosocial tendencies for adolescents. *Journal of Early Adolescence*, 23 (1), 107-134.
- Carrington, J. (2015). Loneliness in the Workplace- how can we address it? Comment Health and Safety. [Http://www.hrreview.co.uk/special-editions/wellbeing-focusweek-2015/loneliness-in-the-workplace/53751](http://www.hrreview.co.uk/special-editions/wellbeing-focusweek-2015/loneliness-in-the-workplace/53751), (Erişim Tarihi: 03.12.2021).
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. and 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.
- Cheng, J. C. and Chen, C. Y. (2017). Job resourcefulness, work engagement and prosocial service behaviors in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (10), 2668-2687.
- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2 (3), 243-262.
- Chow, C. W., Lai, J. Y. and 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.
- Cialdini, R. B., Baumann, D. J. and Kenrick, D. T. (1981). *Insights from sadness: A three-step model of the development of altruism as hedonism*. *Developmental Review*, 1, 207-223.'dan aktaran C. D. Batson and A. A. Powell (2003). Altruism and prosocial behavior. I. B. Weiner, T. Millon and M. J. Lerner (Eds.), *Handbook of Psychology* in (pp.463, 465-466). New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Cinnioğlu, H. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme ve işgören performansı üzerine etkisi: Restoran çalışanları üzerinde bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2902-2911.
- Cinnioğlu, H. (2022). Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının performans düzeylerine etkisi: İstanbul ili örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10 (3), 1844-1866.
- Cinnioğlu, H. ve Saçlı, Ç. (2019). Restoran çalışanlarının hizmetkâr liderlik algıları ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 1769-1778.
- Cinnioğlu, H. ve Turan, H. Y. (2020). Leadership style and its relationship with employee's organizational identification: Evidence from the hotel businesses in

- Turkey. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (4), 875-901.
- Clark, D. (1998-2008). [Http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html). (Erişim Tarihi: 10.4.2021).
- Clark, M. S., Boothby, E. J., Clark-Polner, E., and Reis, H. T. (2015). Understanding prosocial behavior requires understanding relational context. D. A. Schroeder and W. G. Graziano (Eds.), *The Oxford handbook of prosocial behavior* in (pp. 329–345). New York, NY: Oxford University Press. (2015-47040-016).
- Clary, E. G. and Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: the case of volunteerism. M. S. Clark (Ed.), *Prosocial behavior* in (pp. 119-148). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Cook, K. S. and Rice, E. (2003). Social exchange theory. J. DeLamater (Ed.), *Handbook of social psychology* in (pp. 53- 75). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Corbaci, A., Caliskan, C. and Dededeoglu, B. B. (2017). Relationship among loneliness in workplace and positive/negative affectivity: Is gender a determinant?. *Global Conference on Services Management (GLOSERV 2017)*'da sunulan bildiri <https://boa.unimib.it/retrieve/e39773b7-8f35-35a3-e053-3a05fe0aac26/10281-175763.pdf#page=152>. (Erişim tarihi: 05.12.2021).
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çelik, N. (2017). *Konaklama işletmelerinde hizmetkâr liderlik algılamalarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerine etkisi: Konya ili örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, A. ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (27), 193-216.
- Çetin, H. (2014). *Otel işletmelerinde hizmetkâr liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çevik, S. ve Akoğlan Kozak, M. (2010). Değişim yönetiminde dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik. *11. Ulusal Turizm Kongresi*, Aydın, s.80- 87.

- Çulhaoğlu Uludağ, C. (2015). *Özdeşleşme, liderlik tarzları ve kültürel faktörler arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çullu Kaygısız, N. (2016). *Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının işgörenlerin hizmet verme yatkınlığı ve olumlu sosyal davranışları üzerine etkisi: Nevşehir örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daft, R. L. (2010). *Management*. (Ninth Edition). Ohio State: South-Western Publishing.
- Dalvi, M. R. and Vahidi, M. (2013). A study of the effects of internal marketing on customer-Oriented social and prosocial behaviors (Case study: Hotels in Isfahan city). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (11), 253.
- Das, S. C. (2018). Prosocial service behaviour (psd) and customer's trust in the company: Evidences from banking industry in India. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 7 (1), 37-51.
- De Jong-Gierveld, J. (1998). A review of loneliness: Concepts and definitions, determinants and consequences. *Reviews in Clinical Gerontology*, (8), 73-80.
- De Jong-Gierveld, J., Van Tilburg, T. G. and Dykstra, P. A. (2006). Loneliness and social isolation. D. Perlman and A. Vangelisti (Eds), *The Cambridge handbook personal relationships* in (pp. 485-500). Cambridge: UK: Cambridge University Press.
- Değermen, A. (2008). Hizmet personelinin müşteri odaklı davranışlarının müşterilerin algılamaları üzerindeki etkisinin saptanmasına yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 8 (30), 185-193.
- Demirbaş, B. ve Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1), 137-158.
- Demirel, Y. ve Geçgel, S. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Editörler), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* içinde (s. 309-328). Bursa: Ekin Basım.
- Demirkaya, H. (2012). *Bireysel ve örgütsel boyutlarıyla örgütsel davranış görgü-protokol*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Deniz, S. (2019). Effect of loneliness in the workplace on employees' job performance: A study for hospital employees. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 4 (3), 214-224.
- Deva, T. T. H. and Yazdanifard, R. (2013). *The review of communication methods used by leaders employing various basic leadership styles*. <http://www.researchgate.net/publication/256296344/> (Erişim Tarihi: 01.04.2021).
- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, K. M. ve Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkar liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 28, 61-72.
- Dinçer, K. M. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkar liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2 (2), 2-18.
- DiTommaso, E. and Spinner, B. (1997). Social and emotional loneliness: A reexamination of weiss' typology of loneliness. *Personality and Individual Differences*, 22 (3), 417-427.
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10 (6), 271-277.
- Dor-Haim, P. ve Oplatka, I. (2021). The implications of loneliness among school principals. *International Journal of Educational Management*, 35 (4): 803-814.
- Duman, K. A. (2020). *Etkileşimci liderlik, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenberg, N, Fabes, A. R. and Spinrad, L. T. (2006). Prosocial development. N. Eisenberg, M. R. Lerner, and W. Damon, (Eds.), *Handbook of childpsychology: Social, emotional, and personality development* in (pp. 646-718). New York: John Wiley.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Elkhdr, H. R. H. and Kanbur, A. (2022). Evaluating the linkage between employee training programmes and prosocial organizational behavior. *Business and Economics Research Journal*, 13 (1), 75-88.

- Erbasi, A. (2018). The mediating role of personality traits in the effect of social isolation on loneliness at work. *advances in business. Hospitality and Tourism Research*, 1, 257-262.
- Ercan, B. (2016). *Tükenmişlik ve sinizm ilişkisinde liderlik tarzlarının rolü: hastane çalışanlarında bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 198-213.
- Erdil, O. and Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.
- Erdirençelebi, M. ve Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (2), 603-617.
- Erdirençelebi, M., Ertürk, E. ve Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (39), 32-52.
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist metodoloji bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. (2. Baskı). Ankara: Pozitif Yayıncılık.
- Eren, D., Burke, R. J., Astakhova, M., Koyuncu, M. and Kaygısız, N. C. (2014). Service rewards and prosocial service behaviours among employees in four and five star hotels in Cappadocia. *Anatolia*, 25 (3), 341–351.
- Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları,
- Ergen, F. D. (2013). *Hizmetkar liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: istanbul ve afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergezer, B. (2003). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergun Özler, D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Editörler), *Yönetim ve organizasyon içinde* (s.94-123). Eskişehir:AÖF Yayın No: 2944.

- Erköse, Y. (2019). *İş yeri yalnızlığı ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ernst, J. M. and Cacioppo, J. T. (1999). Lonely hearts: Psychological perspectives on loneliness. *Applied and Preventive Psychology*, 8, 1-22.
- Eroğlu, Ş. G. (2018). Algılanan yönetici desteği ile işyerinde yaşanan yalnızlık arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 1-17.
- Erogluer, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: İş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 280-308.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertosun, Ö. G. ve Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.
- Eryılmaz, A. and Kara, A. (2021). Inhibitors of teachers' career adaptability: Burnout and loneliness in work life. *International Journal of Educational Researchers*, 12 (3), 41-51.
- Esmer, Y. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali algısının prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde etik liderliğin aracılık rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2018). *Akademik yönetimde psikolojik sözleşme ihlali, Etik liderlik ve prososyal davranışlar*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Firoz, M., and Chaudhary, R. (2021). The impact of workplace loneliness on employee outcomes: what role does psychological capital play?. *Personnel Review*, 51 (4), 1221-1247.
- Firoz, M., Chaudhary, R., and Khan, A. (2020). Desolated milieu: exploring the trajectory of workplace loneliness (2006-2019). *Management Research Review*, 44 (5), 757–780.



- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fouad, M. (2019). Impact of leadership style on employee job satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 13 (1), 1-12.
- George, J. M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 229-307
- Gerçik, İ. Z. (2018). *Türk toplumsal kültürünün yöneticilerin liderlik biçimi ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghadi, M. Y. (2017). The impact of workplace spirituality on voluntary turnover intentions through loneliness in work. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 33 (1), 81-110.
- Giderler, C., Güler, M. and Giderler, M. E. (2017). The correlation between organizational trust and loneliness at work-life: A research on employees at a firm in Turkey. *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 6 (1), 141-148.
- Goleman, D. B. (2002). *Yeni liderler*. (Çev: F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gökdemir S., Yıldırım, H. M. ve Ateş, A. (2020). Turist rehberlerinin liderlik tarzlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma: Çanakkale rehberler odası örneği. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (Özel Sayı), 3619-3641.
- Gözükara, I., Mercanlı, A., Capuk, S. and Yıldırım, O. (2017). Impact of turnover intention on loneliness and the mediating effect of work alienation. *Business Management and Strategy*, 8 (1), 18-38.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gülertekin, S. (2013). *Duygu iklimi ve liderlik tarzının işten ayrılma niyetine etkileri: alanya'daki turizm işletmelerine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gümüş Dönmez, F. (2019). *Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisinde iş yeri yalnızlığının aracı rolü: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüş Dönmez, F. ve Topaloğlu, C. (2020). Otel Çalışanlarında Algılanan Örgütsel Destek, İş Yeri Yalnızlığı ve İş Tatmini İlişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7 (2), 311-324.
- Güner, F. (2019). *İşyerindeki duygusal iyi oluşun belirleyicileri ve prososyal hizmet davranışı ile işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Burdur: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2009). *Davranış bilimleri*. (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Güngörür Erkoç, E. G. (2019). *Hastane yöneticilerinin liderlik tarzları algısının iç girişimciliğe etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Güripek, E. ve Güzel, B. (2020). Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel güven ve işyerinde yalnızlık ilişkisi: Karşılılık normu yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1915-1932.
- Gürüz D. ve Yaylacı G.Ö.(2007). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan liderlik tarzlarının çalışan sesine etkisinde örgütsel güvenin rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güzel, T. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış içinde* (s. 121-132). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis: Pearson education*. New Jersey: Hoboken.
- Haqe, S. H. (2019). *Yöneticilerin örgütsel çatışma yönetiminde modern liderlik tarzlarının rolü: süleyman demirel üniversitesi ile bağıdat üniversitesi'nde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Hasdemir, E. (2019). *Psikolojik sermayenin prososyal hizmet davranışına etkisi: hemşireler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hazzi, O. A. and Maldaon, I. S. (2012), Prosocial organizational behaviors: The lifeline of organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-113.
- Hee, O. C. and Abidin, A. B. Z. (2016). The moderating effects of job satisfaction on the relationship between personality traits and customer-oriented behavior in the Malaysian health tourism industry. *International Business Research*, 9 (6), 72-79.
- Hicks, H. G. and Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış*. (Çev: B. Baykal).(1981). İstanbul, İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü.
- Hoffman, M. L. (1982). Development of prosocial motivation: Empathy and guilt. N. Eisenberg (Ed.), *The development of prosocial behavior* in (pp. 281-313). New York: Academic Press.
- Hoyraz Manyas, F. (2019). *Otokratik ve demokratik liderlik türleri ile tükenmişlik ilişkisinin sınırsız kariyer yönelimine etkileri: Turizm sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hsu, C. P., Chang, C. W., Huang, H. C. and Chiang, C. Y. (2011). The relationships among social capital, organisational commitment and customer-oriented prosocial behaviour of hospital nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 20 (9-10), 1383-1392.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. and Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (5), 945-968.
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., and Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420.
- Irmak, D. (2021). *Etik liderliğin müşteri odaklı prososyal davranışlar üzerindeki etkisinde proaktif kişiliğin aracı rolü: Perakende-hizmet sektörü Çanakkale ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Isen, A. M., Shalcker, T. E., Clarke, M. and Karp, L. (1978) Affect, accessibility of material in memory and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 1-12.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İnce, C. ve Güripek, E. (2016). Hizmetkar liderliğin örgütsel adalet algısına etkileri üzerine otel işletmelerinde. *Yedinci Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Bişkek-Kırgızistan, s.165-188.
- İpek Çınar, F. (2019). *Kültürel zekânın sosyal fobi ve yalnızlık üzerine etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi,
- İpek Çınar, F. ve Bedük, A. (2021). Örgütsel yalnızlık. M. Sağır, L. Erat ve A. Uğur Aydın (Editörler), *Örgüt içi davranışsal psikoloji içinde* (s.223-236). İstanbul: Beta Yayınevi.
- İpek, M. (2014). *Prososyal davranışta liderlik tarzının rolü: Milletvekili-danışman ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jones, W. H. (1982). Loneliness and social behavior. L. A. Peplau and D. Perlman (Eds), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy* in (pp. 238-254). New York: John Wiley and Sons.
- Jung, H. S., Song, M. K. and Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13 (2), 948.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (2. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalınbayrak, B. N. (2011). *Yalnızlığın çözümlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kandemir, G. (2015). *Yöneticilerin liderlik tarzının işgören performansına yönelik etkilerinin analizi: İstanbul'daki beş yıldızlı zincir oteller örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H. M. and Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1-10.
- Kanten, P. (2014). The effect of cultural intelligence on career competencies and customer-oriented service behaviors. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 100-119.
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2019). Örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17 (33), 85-109.
- Kanten, P. ve Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif örgütsel davranışlar üzerine kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4 (8), 83-106.
- Kanten, S. (2006). *Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi açısından işgörenlerin prososyal hizmet davranışlarının sağlanmasında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının rolü ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin işyerinde yalnızlık duygularının okullardaki örgütsel güven düzeyi ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaplan, M. ve Uzun, A. (2017). Hizmetkâr liderlik algılamalarının tükenmişlik üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 7 (1), 14-26.
- Karadağ, E. ve Mutaftçılar, I. (2009). Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir araştırma. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz (8), 41-69.
- Karaduman, M. (2013). *İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, A., Büyükyılmaz, O. ve Alper Ay, F. (2015). İşyeri yalnızlığının işkoliklik üzerindeki etkisi: Kardemir A.Ş.'de bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 79-100.
- Karakuş, H. (2020). *İş yerinde yalnızlığın örgütsel bağlılığa etkisi: İzmir'de beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon boş zamanları değerlendirme*. 2. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Karaküçük, S. ve Yetim, A. (1996). Rekreasyon etkinliklerinde liderlik ve fonksiyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 64-76.
- Karasar, N. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A. and Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39 (2), 86-108.
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M. and Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (8), 2497-2517.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları. *Türk İdare Dergisi*, 445 (January 2004), 43–84.
- Kaya, B. and Karatepe, O.M. (2020). “Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (6), 2075-2096.
- Kayaalp, E. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları No:24.
- Kelly, S. W. and Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73 (3), 407-427.
- Keser, A. ve Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (7), 178-197.
- Kets De Vries and M. F. R. (1995). *Organizational paradoxes: Clinical approach to management* (1995). London: Routledge.
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A., and Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5 (3), 87-92.

- Khuong, M. N. and Khanh, L. K. (2016). The Influence of leadership styles on employee mood and job performance: A study of hotels and restaurants in Ho Chi Minh city, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7 (4), 140-147.
- Kılıç, B. (2018). *İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeizm: bankacılık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim kuramlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 106-113.
- Kızıltay, E. (2010). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesi: turizm sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, H. and Qu, H. (2020). Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, Ağustos, 102577.
- Kim, Y. and Jang, S. J. (2019). Nurses' organizational communication satisfaction, emotional labor, and prosocial service behavior: A cross-sectional study. *Nursing & Health Sciences*, 21 (2), 223-230.
- Koçak, Ö. E. ve Yener, S. (2019). Lidere güven algısının işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlık algısının aracı rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (3), 937-954.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kolenoğlu, Ş. (2017). *Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların işe sarılma ve motivasyonu üzerindeki etkisi: Trabzon Vodafone mağazaları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koyuncu, M., Burke, J. R., Astakhova, M., Eren, D. and Çetin, H. (2014). Servant Leadership and Perceptions of Service Quality Provided by Front-line Service Workers in Hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26 (7), 1083-1099.

- Kumru, A., Carlo, G. ve Edwards, C. P. (2004). Olumlu sosyal davranışların ilişkisel, kültürel, bilişsel ve duyuşsal bazı değişkenlerle ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54), 109-125.
- Lam, W. L. and Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (20), 4265-4282.
- Laub, J. (1999). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Research Roundtable, August*. School of Leadership Studies, Regent University.
- Lee, Y., Nam, J., Park, D. and Ah Lee, K. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees?. *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251-264.
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Liden, C. R., Wayne, J. S., Zhao, H. and Henderson, D. (2008). Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Liden, R. C., Sandy J. W., D.Meuser, J., Hu, J., Wu, J. and Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26 (2), 254-269.
- Limpanitgul, T., Jirotmontree, A., Robson, M. J. and Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: A test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 20, 5–12.
- Ling, Q. and Wang, C. X. (2009). The impact of servant leadership at all hierarchical levels on employees' service quality in hotels and restaurants. *Tourism Science*, 5, 29-38.
- Liu, J. and Qu, H. (2011). Customer orientation, benevolence, and prosocial service behaviors among hotel employees in China. *16th Graduate Students Research Conference*, Houston, Teksas, January 6-8 Ocak.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. (12th Ed.). New Jersey: McGraw-Hill.



- Malhotra, N. and Ackfeldt, A. L. (2016). Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms. *Journal of Business Research*, 69 (10), 4132–4139.
- Masry, S. E., Kattara, H. and Demerdash, J. E. (2004). A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15 (2), 109-124.
- Mathieu, C. and Babiak, P. (2015). Tell me who you are, I'll tell you how you lead: Beyond the full-range leadership model, the role of corporate psychopathy on employee attitudes. *Personality and Individual Differences*, 87, 8–12.
- McCullough, M. E. and Tabak, B. A. (2010). Prosocial behavior. R. F. Baumeister and E. J. Finkel (Eds.), *Advanced social psychology: The state of the science* in (pp. 263–302). New York, NY: Oxford.
- McNeely, B. L. (1991). *An investigation of prosocial organizational behavior: A field study*. Unpublished Doctoral Dissertation. United States of America: University of South Carolina.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L. and Brashears, M. E. (2006). Social isolation in America: changes in core discussion networks over two decades. *American Sociological Review*, 71 (3), 353-375.
- Mercan, N., Demirci, K., Özler, D. E. ve Oyur, E. (2015). İş yaşamında yalnızlık, duygusal zekâ ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (5), 197-211.
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül S. ve Bengül, S. (2012). İşyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 213-226.
- Moens, E., Baert, S., Verhofstadt, E. and Van Ootegem, L. (2021). Does loneliness lurk in temp work? Exploring the associations between temporary employment, loneliness at work and job satisfaction. *Plos One*, 16 (5), 1-9.
- Mohapatra, M., Madan, P. and Srivastava, S. (2020). Loneliness at work: Its consequences and role of moderators. *Global Business Review*, OnlineFirst, 1-18.
- Moustakas, C. E. (1961). *Loneliness*. New York: Prentice-Hall.
- Mussen, P. and Eisenberg-Berg, N. (1977). *Roots of caring, sharing and helping; The development of prosocial behavior in children*. San Francisco: Freeman'dan

- aktaran McNeely, B. L. (1991). *An investigation of prosocial organizational behavior: a field study*. Unpublished Doctoral Dissertation. United States of America: University of South Carolina.
- Mwesigwa, D. (2018). Enhancing employee performance using selected leadership styles of middle-line managers in the hospitality industry in Mid-Western Uganda. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, 9 (3), 25-35.
- Nair, K., James, W. and Shilbayeh, S. S. (2019). An Analysis of the Role of Motivation in Leadership Styles Utilized by Today's Leaders in the "SMART" Organizations in the United Arab Emirates. *American Journal of Business and Management*, 8 (1), 11-17.
- Nebel, E. E. and Stearns, G. K. (1977). Leadership in the Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 18 (3), 69-76.
- Neto, F. and Borros, J. (2000). Psychosocial concomitants of loneliness among students of Cape Verde and Portugal. *The Journal of Psychology*, 134 (5), 503-514.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6. Baskı. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Omuz, B. (2020). *Örgütsel yalnızlık algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onyishi, I. E. (2012). Abusive supervision and prosocial organizational behavior: A study of workers in the banking industry in Nigeria. *In The African Symposium: An Online Journal of the African Educational Research Network*, 12 (2), 96-103.
- Orlowski, M., Bufquin, D. and Nalley, M. E. (2020). The Influence of Social Perceptions on Restaurant Employee Work Engagement and Extra-Role Customer Service Behavior: A Moderated Mediation Model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62 (2), 261-275.
- Öge, E., Cetin, M. and Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35.
- Örücü, E., Akgül, V. ve Şeker, C. (2019). Personel güçlendirme ve güç mesafesinin, iş yerinde yalnızlık duygusu ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Gönen termal örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 882-901.

- Özcelik, H. and Barsade, S. (2011). Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.
- Özdemir, N. (2017). *Algılanan hizmetkâr liderliğin presentizm üzerindeki etkisi: Frigya bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özel, G. ve İnak, A. (2021). Turizm sektörü çalışanlarında atalet yordayıcısı olarak iş yaşamında yalnızlık. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2188-2202.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. (7. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:923.
- Özkoç, A. G. (2014). Turizm işletmelerinde örgütsel güven. Ş. Aydın Tükeltürk, N. Şahin Perçin ve B. Güzel (Editörler), *Turizm işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi* içinde (s.39-58). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkuk, Z. (2017). *Algılanan yönetici desteği ve iş yaşamında yalnızlığa yönelik öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve liderlik. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 183-194.
- Öztunç, E. (2019). *Liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi ve örgütsel güvenin aracı rolü: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk Çiftci, D. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24 (2), 93-106.
- Page, D. and Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Lanham: MD: University Press of America.
- Page, R. and Cole, G. (1991). *Demographic predictors of self-reported loneliness in adults. psychological reports* (1991). Yeni Zelanda: University of Canterbury'dan aktaran Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation. Yeni Zelanda: University of Canterbury.

- Parlak, Ö. (2018). *Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Patterson, A. K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Unpublished Doctoral Dissertation. United States of America: Regent University.
- Pawar, D. V. (2014). Styles of leadership. *International Journal of Research in All Subjects In Multi Languages*, 2(7), 12-14.
- Pazarbaş, M. (2012). *Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. and Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: the cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*, 104, 510-515.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. and Schroeder, D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Reviews Psychol*, 56, 365-392.
- Peplau, L. A. and Perlman, D. (1982). Perspectives on loneliness. L. A. Peplau and D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy* in (pp. 1-18). New York: Wiley-Inter Science.
- Perlman, D. and Peplau, L. A. (1982). Theoretical Approaches to Loneliness. L. A. Peplau and D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy* in (pp. 123-134). New York: Wiley-Inter Science.
- Perlman, D. and Peplau, L. A. (1984). Loneliness research: A survey of empirical findings. In L. A. Peplau and S. E. Goldston (Eds.), *Preventing the harmful consequences of severe and persistent loneliness* in (pp. 13-46). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Perlman, D. and Peplau, L.A. (1998). Loneliness. In H. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of Mental Health* in (pp. 571-581). San Diego, CA, USA: Academic Press.
- Ping, A. T. (2015). *The relationship between leadership styles and employees' job satisfaction in small and medium enterprises (Smes)*. Unpublished Master's Thesis.

- Malezya: Universiti Tunku Abdul Rahman, Faculty of Accountancy and Management.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94 (1), 122-144.
- Postacı, B. (2017). *Liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin analizi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Qiu, S., Dooley, L. M. and Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- Rabiul, M. K. and Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 1-10.
- Rabiul, M. K., Patwary, A. K., Mohamed, A. E. and Rashid, H. O. (2021). Leadership styles, psychological factors, and employee commitment to service quality in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-29.
- Radwan, H. R. I. (2020). Leadership styles in the hotel sector and its effect on employees' creativity and organizational commitment. *International Journal of Social and Business Sciences*, 14 (3), 169-179.
- Rao, H. M. and Zaidi, U. (2020). How different perceived leadership styles have an influence on organisational commitment on tourism Smes? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9 (1), 1-17.
- Rast, D. E., Hogg, M. A. and Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity*, 12 (6), 635–649.
- Ray, S. and Ray, I. D. (2012). Understanding democratic leadership: some key issues and perception with reference to india's freedom movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3 (3), 1-26.
- Rokach, A. and Neto, F. (2005). Age, culture, and the antecedents of loneliness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33 (5), 477-494.
- Rook, K. (1984). Promoting social bonding: Strategies for helping the lonely and social isolated. *American Psychologist*, 39 (2), 1389-1407.

- Rosenhan, D. L. (1978). Toward resolving the altruism paradox: Affect, selfreinforcement, and cognition. L. Wispe (Ed.), *Altruism, sympathy, and helping: Psychological and sociological principles* in (pp. 101-113). New York: Academic Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.
- Sadler, W. A. and Johnson, T. B. (1980), From loneliness to anomia. J. Hartog, J. R. Audy and Y. A. Cohen (Eds.), *The anatomy of loneliness*. New York: International Universities Press.
- Sağır, M., Erat, L. ve Uğur Aydın, A. (2021). *Örgüt içi davranışsal psikoloji*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Santas, G., Isik, O. and Demir, A. (2016). The effect of loneliness at work; work stress on work alienation and work alienation on employees' performance in Turkish health care institution. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10 (2), 30-38.
- Sarnıç, A. (2017). *Örgütlerde dönüşümcü liderlik modelinin prososyal davranışların gelişimi üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik tehlikeli iş kollarında bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saruhan, U. (2019). *Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile psikolojik dayanıklılık, algılanan sosyal destek ve iş yaşamında yalnızlık düzeylerinin ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori-uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schwartz, S. H. and Howard, J. A. (1984). Internalized values as motivators of altruism. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski and J. Reykowski (Eds.), *Development and maintenance of prosocial behavior* in (s. 229-255). New York: Plenum Press.

- Seçkin, Ş. N. (2017). Algılanan örgütsel politika, işyeri yalnızlığı ve içsellik statüsü ilişkisinde politik yeteneğin rolü: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *ÇOMÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (4), 1-15.
- Selçukoğlu, Z. (2001). *Araştırma görevlilerinde tükenmişlik düzeyi ile yalnızlık düzeyve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sendjaya, S., Sarros, C. J. and Santora, C. J. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45 (2), 402-424.
- Sermat, V. (1978). *Sources of loneliness*. (1978). Yeni Zelanda: University of Canterbury'dan aktaran Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation. Yeni Zelanda: University of Canterbury.
- Sever, E. ve Paksoy, M. (2019). Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 373-409.
- Sezgin, G. (2018). *Hastanelerde yöneticilerin liderlik davranış tarzlarının sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerine etkisi: özel istanbul bölge hastanesinde sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shin, D. J., Hong, J. W. and You, Y. Y. (2015). A study on the consultant's pro-social service behavior on relational embeddedness, relationship trust, relationship satisfaction and long-term relationship orientation. *Journal of Digital Convergence*, 13 (3), 95-106.
- Siddiq, M. S. B., Ali, E. J. M. and Ariffin, H. (2018). Leadership styles and employee job satisfaction in the hotel industry in Kuala Lumpur. *International Research Journal of Human Resources and Social Sciences*, 5 (11), 89-106.
- Silman, F. and Doğan, T. (2013). Social Intelligence as a predictor of loneliness in the workplace. *Spanish Journal of Psychology*, 16 (36), 1-6.
- Sîrbu, A. A. and Dumbravă, A. C. (2019). Loneliness at work and job performance: the role of burnout and extraversion. *Psihologia Resurselor Umane*, 17 (1), 7-18.

- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 453-463.
- Sønderby, L. C. and Wagoner, B. (2013). Loneliness: an integrative approach. *Journal of Integrated Social Sciences*, 3 (1), 1-29.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M. (2014). Görev-İnsan odaklı liderlik algılamasının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: Kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 63-81.
- Spears, C. L. (2004). Practicing servant-leadership. Leader to leader. *ProQuest Central*, 34, 7-11.
- Spears, C. L. (2005). The Understanding and Practice of Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable*. (August). School of Leadership Studies, Regent University.
- Spears, C. L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1 (1), 25-30.
- Stodgill, R. M. (1974); *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoica, M., Brate, A. T., Bucuta, M., Dura, H. and Morar, S. (2014). The association of loneliness at the workplace with organisational variables. *European Journal of Science and Theology*, 10 (5), 101-112.
- Sullivan, H. S. (1953). *Interpersonal theory of personality*. New York: Norton Company Inc.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumunu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri (MEB şube müdür adayları üzerinde bir araştırma). *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 117-128.
- Şoray, B. (2010). *Liderlik tarzının çalışanların hizmet kalitesine bağlılıklarına olan etkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya:Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics*. (6. Edition). Boston: Pearson/Allyn & Bacon.



- Tabak, I. (2017). *Duygusal işçilik ve iş yaşamında yalnızlığa yönelik öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tabancalı, E. and Korumaz, M. (2015). Relationship between supervisors loneliness at work and their organizational commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7 (1), 172-189.
- Tabancali, E. (2016). The relationship between teachers' job satisfaction and loneliness at the workplace. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16 (66), 263-280.
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S. and Jalaliyoon, N. (2022). Exploratory factor analysis; concepts and theory. *Advances in Applied and Pure Mathematics*, 27, 375-382.
- Tanrıverdi, H., Akova, O. and Çifçi, İ. (2016). Açılış-otellerinde dönüşümcü, etkileyici, tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının ve çatışma yönetim stillerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 114-123.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (22), 85-98.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri: istanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 169-183.
- Tavitir, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H. and Liu, Y. C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130-138.
- Tavitiyaman, P. (2004). *Effect of management commitment to service quality on employees' job satisfaction and prosocial service behaviors*. Unpublished Doctoral dissertation. United States of America: Oklahoma State University.
- Tekarslan, E. ve Baysal C. (1996); *İşletmeler İçin davranış bilimleri*. (2.Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Teng, H. Y. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 34-42.
- Tengilimlioğlu, D. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm/> (Erişim Tarihi: 05.04.2021).
- Tillich, P. (1980). Loneliness and solitude. J. Hartog, J. R. Audy and Y. A. Cohen (Eds.), *The anatomy of loneliness* in (pp. 547-553). New York: International Universities Press.
- Topaloğlu, C. ve Dalgın, T. (2013). Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Marmaris'te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (29), 277-301.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2012). *İşletmeciler için yönetim bilimi – temel kavramlar, kuramlar ve ilkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortumlu, M. ve Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23 (2), 706-719.
- Tsaur, S. H. and Lin, Y.C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25 (4), 471–481.
- Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H. and Liu, Y. C. (2014). Job Standardization and Service Quality: The Mediating Role of Prosocial Service Behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130-138.
- Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132–144.
- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (1), 86-109.
- Tunçbilek, M. M. ve Kaya, M. (2020) Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3 (2), 31-52.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uymaz, A. O. (2020). Yöneticilerin demokratik, otokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarının sonucu olarak çalışanların örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları: Türk turizm sektörü üzerine bir çalışma. *İş Ahlakı Dergisi*, 13 (2), 103-145.
- Van Bommel, R. (2020). *Social connectedness and loneliness in the workplace*. Unpublished Master's Thesis. Holland: Tilburg University.
- Van Dyne, L. and LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Vinod, S. and Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A unique art of leadership. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (11), 456-468.
- Wang, D. and Liu, H. (2021). Effects of job autonomy on workplace loneliness among knowledge workers. *Chinese Management Studies*, 15 (1), 182-195.
- Wang, Z., Meng, L. and Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34 (8), 505-518.
- Waterman, H. (2011). Principles of 'servant leadership' and how they can enhance practice, *Nursing Management*, 17 (9), 24-26.
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experinec of emotional and social isolation*. Cambridge, Mass: MITPress.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim* (Çev: V. Üner). İstanbul: Rota Yayınevi.
- Wilson, D. F. (2013). *Servant leadership and job satisfaction in a multicultural hospitality organization: a quantitative, non-experimental descriptive study*. Unpublished Doctoral Dissertation. United States of America: Grand Canyon University.
- Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the workplace*. Unpublished Doctoral Dissertation. New Zealand: University of Canterbury.
- Wright, S. L. (2005b). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. N. M. Ashkanasy and W.J. Zerbe, C.E.J. Hartel, (Eds.), *The effect of affect in organizational settings* in (pp. 123–142).Oxford: Elsevier.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B. and Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 3(2), 59-68.

- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K. and Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (4), 383-395.
- Yadav, V. and Chadha, N. K. (2017). Loneliness and its correlate: A literature review. *Indian Journal of Health and Well-being*, 8 (8), 792-794.
- Yang, F. and Wen, D. (2021). Combating workplace loneliness climate and enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices. *Journal of Business Research*, 136, 305-315.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z. (2011). Bilgideki hızlı değişimin yönetici/liderin karar alma sürecine etkileri üzerine bankacılık sektöründe bir uygulama. *Karadeniz Araştırmaları Balkan, Kafkas, Doğu Avrupa ve Anadolu İncelemeleri Dergisi*, (29), 97-118.
- Yeşiltaş, M. (2014). The effects of role ambiguity and role conflicts experienced by employees of the hotels on their customer oriented pro-social service behaviors. *The Macrotheme Review*, 3 (7), 34-45.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42 (2), 333-350.
- Yılmaz, H. (2016). İnsan kaynakları yöneticilerinin liderlik tarzı, yaratıcı problem çözme kapasitesi ve kariyer tatmini arasındaki ilişkilerin araştırılması: Ampirik bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4 (3), 291-315.
- Young, J. E. (1982). Loneliness, depression and cognitive therapy: Theory and application. L. A. Peplau and D. Perlman (Eds.), *Loneliness: a sourcebook of current theory, research and therapy* in (pp. 379-406). New York: Wiley.
- Yuan, C. Y., Chen, C. Y., Fei, Y. M. and Yan, C. H. (2021). Workplace ostracism and prosocial service behaviours: The role of work engagement. *Current Issues in Tourism*. 25 (16), 2665-2678.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. (8. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Yurcu, G. ve Kocakula, Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde çalışan yalnızlığının öznel iyi oluş üzerine etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (1), 30-41.

- Zargar, P. (2016). *Servant leadership style and job satisfaction in dubai hotel industry: Trust in leader as mediator*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. KKTC: Doğu Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9, 1005-1022.
- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A. and Iqbal, A. (2021). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1-17.

## **EKLER**

**EK-1:** Liderlik Tarzlarının, Örgütsel Yalnızlık ve Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Anket Formu

### **Değerli katılımcı;**

Bu anket formu Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlanmakta olan “**Otel İşletmelerinde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yalnızlık ve Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi**” isimli doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Vereceğiniz yanıtlar tamamen gizli tutulacak ve yalnızca bu bilimsel çalışma kapsamında kullanılacaktır. Lütfen ifadeleri tek seçenek halinde işaretleyiniz. Göstereceğiniz ilgi ve ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.

**Necip ÖZDEMİR**

Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Prof. Dr. Oktay EMİR**

Anadolu Üniversitesi  
Turizm Fakültesi

<b>A. Lütfen, aşağıdaki kişisel bilgilerinizle ilgili ifadelerden size uygun olanı işaretleyerek ankete başlayınız.</b>															
Cinsiyet:	<input type="checkbox"/> Kadın		<input type="checkbox"/> Erkek												
Yaş:	<input type="checkbox"/> 20 yaş altı		<input type="checkbox"/> 20-29 Yaş	<input type="checkbox"/> 30-39 Yaş	<input type="checkbox"/> 40-49 Yaş										
	<input type="checkbox"/> 50 Yaş ve üzeri														
Medeni Durum:	<input type="checkbox"/> Bekâr		<input type="checkbox"/> Evli												
Eğitim Durumu:	<input type="checkbox"/> İlköğretim		<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans/ Lisans											
	<input type="checkbox"/> Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)														
Çalışılan Bölüm:	<input type="checkbox"/> Ön büro		<input type="checkbox"/> Kat hizmetleri	<input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek											
	<input type="checkbox"/> Muhasebe		<input type="checkbox"/> Mutfak	<input type="checkbox"/> Diğer.....											
Bulduğunuz Oteldeki Çalışma Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Daimi			<input type="checkbox"/> Sezonluk											
Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az		<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl											
	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl		<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri												
Bulduğunuz Oteldeki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az		<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl											
	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl		<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri												
Değerlendirme Yapacağımız Liderin Pozisyonu:	<input type="checkbox"/> Genel müdür		<input type="checkbox"/> Genel Müdür Yrd.												
	<input type="checkbox"/> Departman Müdürü		<input type="checkbox"/> Şef												
Çalıştığınız Otelin Konumu:	<input type="checkbox"/> Antalya		<input type="checkbox"/> İstanbul												
<b>B. Değerli katılımcı; Liderinizin davranışlarını dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelerin görülme sıklığını sizin için uygun olan seçeneğin karşısına "X" işareti koymak suretiyle belirtiniz.</b>															
<b>Sıklık Derecesi</b>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">HIÇBİR ZAMAN</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NADİREN</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ARA SIRA</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ÇOĞUNLUKLA</th> <th style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">HER ZAMAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">(1)</td> <td style="text-align: center;">(2)</td> <td style="text-align: center;">(3)</td> <td style="text-align: center;">(4)</td> <td style="text-align: center;">(5)</td> </tr> </tbody> </table>						HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HIÇBİR ZAMAN	NADİREN	ARA SIRA	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN											
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)											
<b>Liderim,</b>															
1. Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
2. Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
3. Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
4. Onun için önemli olan verimliliklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
5. Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
6. Çalışanlara güven vermez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
7. Yetki devrine karşıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
8. Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
9. Çalışanları yakından takip eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
10. Eleştirilmeyi sevmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
11. Çalışanları karar alma sürecine katar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										
12. Çalışanlarla iş birliği yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)										





Değerli katılımcı; Liderinizin davranışlarını dikkate alarak, aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Katılma Dereceniz				
	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
<b>Liderim,</b>					
<b>35.</b> Eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>36.</b> Kariyer gelişimime öncelik verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>37.</b> Kişisel bir problemim olduğunda ondan yardım isteyebilirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>38.</b> Topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>39.</b> Benim çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>40.</b> Zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestlik verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>41.</b> Başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C. Değerli katılımcı; aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Katılma Dereceniz				
	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DÜZEYDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
<b>1.</b> İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>2.</b> Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>3.</b> Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>4.</b> Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>5.</b> İş yerimdeki ilişkilerden memnunum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>6.</b> Çalıştığım iş yerinde dostluk anlayışı hakimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>7.</b> İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>8.</b> İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>9.</b> İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>10.</b> İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>11.</b> İş yerimdeki sosyal etkinliklere (piknik, parti, yemek vs.) katılırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>12.</b> İş yerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

13. İş yerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. İş yerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. İş yerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>D.</b> Değerli katılımcı; aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>AZ KATILYORUM</b>	<b>ORTA DÜZEYDE KATILYORUM</b>	<b>ÇOK KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
1. Görevim olmamasına rağmen gönüllü olarak müşterilere yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Ortaya çıkan sorunlarla ilgili müşterilere istenilenin ve beklenilenin ötesinde yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Müşterilere görev ve sorumluluklarımın üzerinde ve ötesinde hizmet ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Müşteri memnuniyetini sağlamak için mümkün olan her şeyi severek ve isteyerek yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Müşterilere yardım etmek için her yolu denerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Müşterilerin ihtiyacını karşılayacak tüm işleri yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Müşterilere hizmet ederken işimin gerektirdiği şekilde davranırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Müşterilere karşı sorumluluklarımı iş tanımında belirtildiği şekilde yerine getiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Müşterilerin beklediği şekilde hizmet veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Müşterilere gerektiği şekilde yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Etrafımdaki diğer çalışanlara her zaman yardım eli uzatmaya hazırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Gerekirse dahi yeni çalışanların işe ve iş ortamına alışmasına yardımcı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Diğer çalışanlara yardım etmek için severek ve isteyerek zamanımı ayırırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. İşle ilgili sorunları olan diğer çalışanlara severek ve isteyerek yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Katılımınız için teşekkürler...**

**EK-2: Etik Kurul Karar Belgesi**



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU  
KARAR BELGESİ

<b>ÇALIŞMANIN TÜRÜ:</b>	Doktora Tez Çalışması
<b>KONU:</b>	Sosyal Bilimler
<b>BAŞLIK:</b>	Algılanan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yalnızlık ve Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: İstanbul ve Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği
<b>PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:</b>	Prof. Dr. Oktay EMİR
<b>TEZ YAZARI:</b>	Necip ÖZDEMİR
<b>ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:</b>	-
<b>KARAR:</b>	Olumlu